

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>ННІ управління та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>Управління бізнесом</i>
Спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
Форма навчання	<i>Денна</i>

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Шифріна Семена Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах зміни ринкового середовища
(повна назва теми)

за матеріалами ТОВ «АФ «Авангард»
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к.е.н., професор Сагайдак М.П.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК
Протокол засідання кафедри
від 16.01.2025 р. № 6

Завідувач кафедри
(підпис)

д.соц.н., професор Г.І. Андрущенко
Наук. ступінь, вчене звання Ініціали, прізвище

ЗМІСТ

Вступ.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА.....	
1.1. Змістовно-сутнісне розуміння понять цифрова трансформація та бізнес-модель підприємства.....	
1.2. Характеристика підходів до побудови бізнес-моделі підприємства.....	
1.3. Методичне підґрунтя удосконалення бізнес-моделі підприємства на засадах впровадження цифрових технологій.....	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АФ «АВАНГАРД» НА РИНКУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	
2.1. Дослідження середовища функціонування та конкурентної позиції ТОВ «АФ «Авангард» га ринку аграрної продукції.....	
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АФ «Авангард».....	
2.3. Оцінювання показників ефективності діяльності та впливу процесів цифровізації на бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард».....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АФ «АВАНГАРД».....	
3.1. Розробка заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження цифрових сервісів в бізнес-модель.....	
3.2. Економічне обґрунтування та організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-моделі ТОВ «АФ «Авангард».....	
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	
Список використаних джерел.....	

ВСТУП

Сучасні ринки постійно змінюються через технологічні інновації, зміну споживчих уподобань, глобалізацію та економічну нестабільність, відповідно, споживачі стають вимогливішими, їхні потреби і очікування швидко еволюціонують. З урахуванням цього, підприємства повинні адаптувати свої бізнес-моделі для того, щоб залишатись конкурентоспроможними. Цього можна досягти шляхом удосконалення бізнес-моделі, що дозволяє краще задовольняти ці потреби та підвищувати клієнтську лояльність. Нові технології відкривають можливості для оптимізації процесів, зменшення витрат та підвищення ефективності, відтак адаптація бізнес-моделі підприємства до нових технологій може стати вирішальним фактором успіху, а також постійно вдосконалювати стратегії та пропозиції, щоб утримувати свої позиції. У нинішніх умовах важливо мати здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Удосконалення бізнес-моделі дозволяє підприємствам стати більш гнучкими та адаптивними. Отже, дослідження і впровадження нових підходів до удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах зміни ринкового середовища є критично важливими для забезпечення довгострокового успіху та стійкості підприємств у умовах постійних змін.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретико-методичних аспектів для розробки та обґрунтування практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах зміни ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети вирішені наступні завдання:

- наведено змістовно-сутнісне розуміння понять цифрова трансформація та бізнес-модель підприємства;
- надано характеристику підходам до побудови бізнес-моделі підприємства;
- проаналізовано методичне підґрунтя удосконалення бізнес-моделі підприємства на засадах впровадження цифрових технологій;

- здійснене дослідження середовища функціонування та оцінена конкурентна позиція ТОВ «АФ «Авангард» на ринку аграрної продукції;
- надана організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АФ «Авангард»;
- здійснено оцінювання показників ефективності діяльності та впливу процесів цифровізації на бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард»;
- розроблено заходи з підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження цифрових сервісів в бізнес-модель;
- здійснено економічне обґрунтування та організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-моделі ТОВ «АФ «Авангард».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення бізнес-моделі підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах зміни ринкового середовища.

Методичну основу дослідження формують загальнонаукові методи аналізу та синтезу, узагальнення та порівняння, а також спеціальні методи, такі як SNW-аналіз, BCG-аналіз, SWOT-аналіз, графічний та табличний метод представлення інформації.

Інформаційна база дослідження складається з первинних документів фінансової та управлінської звітності ТОВ «АФ «Авангард» за 2021-2023 роки, а також з наукових праць українських і зарубіжних науковців, що стосуються управління ефективністю діяльності агропідприємств та удосконалення бізнес-моделей, публікацій за тематикою дослідження, а також дані Державної служби статистики України та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА

1.1. Змістовно-сутнісне розуміння понять цифрова трансформація та бізнес-модель підприємства

Цифрова трансформація економіки – це складний і багатогранний процес, який має як позитивні, так і негативні наслідки. Для того щоб успішно адаптуватися до нових умов, бізнесу і суспільству необхідно постійно розвиватися і вдосконалюватися. Цифрова економіка базується на широкому спектрі технологій, які постійно розвиваються. Серед найважливіших можна виділити:

- штучний інтелект (ШІ), який дозволяє автоматизувати та діджиталізувати бізнес-процеси, здійснювати машинне навчання;
- великі дані (Big Data), які передбачають здійснення збору, зберігання та аналізування великих обсягів даних для виявлення трендів та прийняття рішень;
- інтернет речей (IoT), а саме підключення фізичних об'єктів до Інтернету для збору та обміну даними;
- хмарні технології забезпечують зберігання та обробку великих масивів даних в хмарі, що забезпечує гнучкість і масштабованість;
- блокчейн, як децентралізована технологія, що забезпечує безпеку та прозорість транзакцій;
- мобільні технології, а саме використання різноманітних гаджетів, смартфонів та мобільних додатків, що дозволяють отримувати доступ до інформації та послуг в будь-який час і в будь-якому місці;

- кібербезпека, яка стає надважливою для захисту даних, особливо персональних даних та даних, що становлять комерційну таємницю для підприємства та систем від кібератак.

Перевагами цифрової трансформації для бізнесу є: підвищення ефективності за рахунок автоматизації рутинних задач, оптимізації виробничих процесів, зниження витрат; покращення якості продуктів і послуг через можливості аналізу даних, що дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та розробляти індивідуальні пропозиції; вихід на нові ринки, оскільки глобальна мережа Інтернет відкриває нові можливості для бізнесу; інновації, оскільки цифрові технології стимулюють розвиток нових продуктів і послуг.

Виклики цифрової трансформації для бізнесу: високі інвестиції, оскільки впровадження цифрових технологій вимагає значних фінансових ресурсів; необхідність нових навичок у персоналу, співробітники повинні володіти цифровими компетенціями; кібербезпека, а саме посилення захисту від кібератак стає все більш актуальним завданням; конкуренція, оскільки ринок стає більш динамічним і конкурентним.

Переваги цифрової трансформації для суспільства: покращення якості життя, оскільки нові технології спрощують повсякденне життя, відкривають доступ до інформації та послуг; розвиток цифрової економіки створює нові робочі місця і стимулює економічне зростання; демократизація доступу до інформації дозволяє кожному отримувати доступ до знань і освіти в інтернет.

Виклики цифрової трансформації для суспільства: цифровий розрив, оскільки не всі люди мають рівний доступ до цифрових технологій; проблеми з приватністю, тому що збір і використання персональних даних можуть порушувати права людини; кіберзлочинність через зростання кількості кібератак, що загрожує безпеці суспільства.

Вплив цифрової трансформації на ринок праці полягає в тому, що цифрова трансформація змінює вимоги до працівників. З'являються нові професії, пов'язані з великими даними (Big Data), програмуванням, кібербезпекою. Водночас, цифровізація може призвести до скорочення

робочих місць у деяких галузях, тому важливо персоналу і керівникам підприємств постійно підвищувати кваліфікацію і адаптуватися до нових умов. Також цифрова трансформація суттєво впливає на зміну традиційних бізнес-моделей. Компанії повинні ставати більш клієнтоорієнтованими, гнучкими і інноваційними. Отже, цифрова економіка викликає радикальну зміну традиційних бізнес-моделей. Нові бізнес-моделі базуються на даних, платформах, мережевих ефектах і підписах.

Підготовка компанії до цифрової трансформації – це комплексний процес, який вимагає стратегічного підходу та залучення всіх рівнів організації.

До ключових кроків підготовки компанії до цифрової трансформації можна віднести:

- визначення стратегії, візії цифрової трансформації, цілей та пріоритетів;
- аналіз поточної ситуації та оцінка існуючих технологій, процесів та культури організації;
- розробка плану дій, що включає етапи трансформації, необхідні інвестиції та ресурси;
- створення культури інновацій та заохочення співробітників до генерації нових ідей та експериментів;
- впровадження нових технологій, забезпечуючи їх інтеграцію в існуючі системи;
- підготовка персоналу, через інвестиції в навчання та розвиток співробітників, щоб вони могли ефективно працювати з новими технологіями.

Одним з найважливіших аспектів цифрової трансформації є кібербезпека. Для її забезпечення необхідно проведення регулярних аудитів, оцінювання вразливості систем та мереж; впровадження системи управління доступом до даних, а тільки авторизованим користувачам; регулярне оновлення програмного забезпечення, усунення вразливості, які можуть бути використані хакерами; створення резервних копій для захисту даних від

втрати в разі інцидентів; навчання співробітників, пояснення співробітникам основних правил кібербезпеки та ризику, пов'язані з їхньою діяльністю.

Розвиток цифрових технологій породжує низку важливих етичних питань. Ці питання переважно пов'язані з приватністю даних (як захистити персональні дані користувачів?); етичне використання штучного інтелекту (як запобігти дискримінації та упередженням в алгоритмах ШІ?); соціальна відповідальність бізнесу (які соціальні наслідки можуть мати цифрові технології?); цифрова нерівність (як забезпечити доступ до цифрових технологій для всіх верств населення?).

Прикладами етичних дилем у бізнесі є використання персональних даних клієнтів для таргетованої реклами без їхньої згоди; створення алгоритмів, які можуть дискримінувати певні групи населення; автоматизація робочих місць, що призводить до безробіття. Для вирішення цих питань необхідно розробляти та дотримуватися етичних кодексів, а також залучати до обговорення цих питань широку громадськість.

Отже, узагальнюючи викладене вище, цифрова трансформація – це складний і багатогранний процес, який вимагає не тільки технологічних інвестицій, але й зміни культури організації. Забезпечення кібербезпеки та дотримання етичних принципів є невід'ємними компонентами успішної цифрової трансформації.

Цифрова трансформація впливає не лише на бізнес-модель підприємства, а й на його бізнес-процеси.

Бізнес-процес – це послідовність дій (як виробничих, так і інформаційних), які виконуються за певними правилами для отримання кінцевого результату, корисного для клієнта. Це може бути виробництво товару, обробка замовлення чи надання послуги. Чим краще організовані ці процеси, тим ефективніше працює компанія і більше заробляє.

Бізнес-процес можна уявити як конвеєр, де на вході ми маємо сировину чи дані, а на виході отримуємо готовий продукт або послугу. Кожен етап цього конвеєра чітко визначений і регламентований.

Якщо раніше компаніями керували, поділяючи їх на відділи (виробництво, маркетинг тощо), то тепер все частіше використовується процесний підхід. Тобто, увага зосереджена на тому, як саме виконується робота від початку до кінця, а не на тому, хто за що відповідає. Це дозволяє краще розуміти, як створити максимальну цінність для клієнта.

Бізнес-процеси – це конкретні дії, які виконуються для реалізації бізнес-моделі. Наприклад, у кафе бізнес-процесами будуть: приготування кави, обслуговування клієнтів, закупівля продуктів тощо. Бізнес-модель визначає цілі, а бізнес-процеси – шлях до їх досягнення.

Процесний підхід – це метод управління, який фокусується на оптимізації бізнес-процесів. Замість того, щоб керувати окремими відділами, компанія керує потоками робіт, які проходять через всю організацію. Це дозволяє: поліпшити ефективність, виявляючи і усуваючи «вузькі місця» в процесах; збільшити прозорість, розуміючи, як кожна дія впливає на кінцевий результат; спростити комунікацію, чого можна досягти шляхом навчання співробітників, які розуміють свою роль у загальному процесі.

Отже, бізнес-процеси є основою роботи будь-якої компанії. Вони допомагають організувати роботу, зробити її більш ефективною і забезпечити задоволення потреб клієнтів.

Узагальнюючи викладене вище, в широкому розумінні, бізнес-модель – це план, який описує, як компанія заробляє гроші. Це не просто список продуктів чи послуг, а цілісна картина того, як компанія створює цінність для клієнта, як залучає клієнтів, як отримує дохід і як витрачає кошти.

У працях представників гуманітарного підходу вперше було запропоновано трактування сутності та визначення елементів бізнес-моделі підприємства. Згідно з цим підходом, бізнес-модель компанії визначається як спосіб її функціонування, що ґрунтується на поєднанні ряду параметрів: стратегії, взаємозв'язків з постачальниками і споживачами, ланцюга створення вартості, організаційної структури, а також здатностей, компетенцій і ресурсів підприємства.

Одним із основоположників гуманітарного підходу в бізнес-моделюванні є А. Сливоцький, який виділив бізнес-модель як об'єкт стратегічного аналізу.

Механізм формування бізнес-моделі, згідно з А. Сливоцьким, представлений на рис. 1.1.

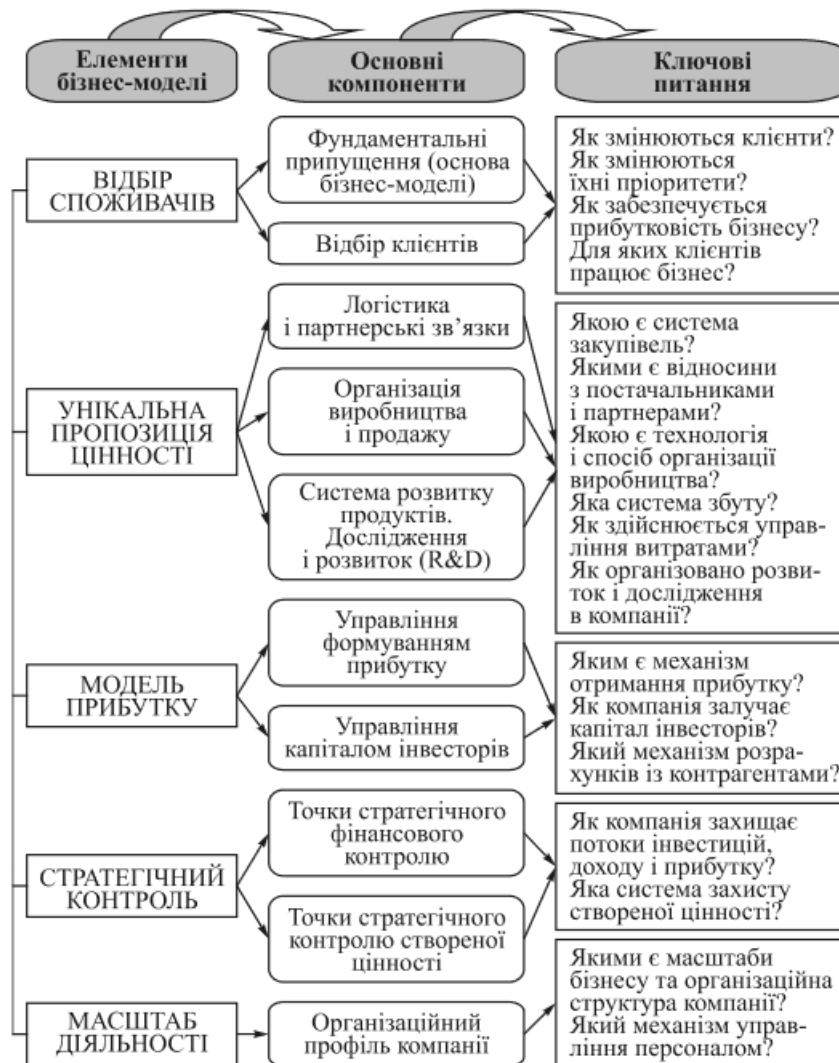


Рисунок 1.1 – Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким

Сливоцький А. пропонує аналогічну схему для характеристики власної бізнес-моделі та моделей компаній-конкурентів. У своїх припущеннях А. Сливоцький спирався на досвід функціонування бізнес-моделей відомих західних компаній, таких як IBM, Starbucks, Southwest Airlines та інших.

Автор виокремлює п'ять основних елементів бізнес-моделі, кожен з яких складається з окремих компонентів. Для характеристики цих

компонентів сформульовано коло питань, на які повинно дати відповідь керівництво компанії.

Прикладом механізму формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким може бути діяльність кафе. Його бізнес-модель може виглядати так:

- 1) Цінність для клієнта - смачна кава, приємна атмосфера, швидке обслуговування;
- 2) Залучення клієнтів - розташування в центрі міста, реклама в соцмережах, знижки для постійних клієнтів;
- 3) Отримання доходу - продаж кави, десертів, інших напоїв;
- 4) Витрати - оренда приміщення, заробітна плата персоналу, закупівля кави та продуктів.

Світ бізнесу постійно змінюється, з'являються нові технології, змінюються потреби клієнтів, виникають нові конкуренти. Щоб залишатися успішним, бізнесу необхідно постійно адаптуватися до нових умов.

Управління бізнес-моделлю дозволяє: ідентифікувати нові можливості, завдяки аналізу бізнес-моделі можна виявити нові сегменти ринку, продукти або послуги; збільшити прибутковість через оптимізацію бізнес-моделі, що дозволяє знизити витрати та збільшити доходи; зміцнити конкурентні позиції через унікальну бізнес-модель компанія може виділитися на тлі конкурентів; зменшити ризики, проводячи регулярний аналіз бізнес-моделі, що дозволяє виявити потенційні загрози і розробити заходи щодо їх усунення.

Таким чином, бізнес-модель дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія досягає своїх цілей. Якщо прибуток нижчий за очікуваний, це означає, що є проблеми в бізнес-моделі або в її реалізації. Аналізуючи бізнес-модель, можна виявити причини неефективності та розробити заходи для їх усунення.

Для управління бізнес-моделями використовується багато різних інструментів, таких як:

- карти бізнес-моделей (наприклад, Business Model Canvas), тобто візуальне представлення бізнес-моделі, яке дозволяє легко зрозуміти її структуру;

- симуляційне моделювання, яке дозволяє прогнозувати результати різних сценаріїв розвитку бізнесу;

- аналіз даних, дозволяє виявляти закономірності в поведінці клієнтів і оптимізувати бізнес-модель.

Відповідно, управління бізнес-моделями – це стратегічно важлива задача для будь-якої компанії. Завдяки цьому можна підвищити ефективність, адаптуватися до змін на ринку і досягти стійкого розвитку.

1.2. Характеристика підходів до побудови бізнес-моделі підприємства

Поняття «бізнес-модель» відображає структуру та організацію бізнесу або підприємства. Дослівно, термін «модель» походить з французької мови, де слово «modele» означає зразок або прообраз, тоді як англійське слово «business» перекладається як «справа», «заняття» або «підприємство». Отже, бізнес-модель можна визначити як шаблон або схему, що характеризує функціонування підприємства.

Бізнес-модель надає чітке уявлення про те, як функціонує компанія, включаючи такі ключові аспекти:

- які категорії клієнтів обслуговуються;
- через які канали здійснюється продаж продукції;
- які методи доставки використовуються;
- які ресурси необхідні для ефективної діяльності компанії;
- які джерела доходу має підприємство, а також багато інших важливих елементів.

Узагальнено структура бізнес-моделі може бути представлена на рис.

1.1.

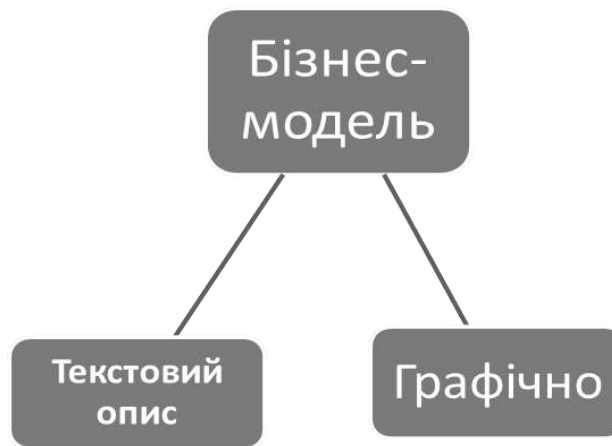


Рисунок 1.1 – Узагальнення представлення бізнес-моделі підприємства

Бізнес-модель – це не статична концепція. Вона може змінюватися з часом, адаптуючись до нових умов ринку та потреб клієнтів. Розглянемо кілька поширених типів бізнес-моделей:

- B2C (Business-to-Consumer) - продаж товарів або послуг кінцевим споживачам. Наприклад, роздрібні магазини, онлайн-магазини, ресторани.
- B2B (Business-to-Business) - продаж товарів або послуг іншим компаніям. Наприклад, постачальники сировини, виробники обладнання.
- C2C (Consumer-to-Consumer) - продаж товарів або послуг одним споживачем іншому. Наприклад, онлайн-аукціони, маркетплейси.
- Модель підписки - надання доступу до продуктів або послуг на основі регулярних платежів. Наприклад, стрімінгові сервіси (Netflix, Spotify), хмарні сховища.
- Платформна модель - створення платформи, яка з'єднує продавців і покупців. Наприклад, Uber, Airbnb.
- Модель «фріміум» - надання базової версії продукту або послуги безкоштовно, а за додаткові функції або розширені можливості стягується плата. Наприклад, багато мобільних додатків.

В літературних джерелах виокремлюють 9 блоків бізнес-моделі:

- споживчі сегменти;
- ціннісні пропозиції;
- канали збуту;

- взаємовідносини з клієнтами;
- потоки надходження доходів;
- ключові ресурси;
- ключові види діяльності;
- ключові партнери;
- структура витрат.

Блок 1. Споживчі сегменти.

Клієнти є основою будь-якої бізнес-моделі. Важливо визначити, які сегменти ринку обслуговувати, а від яких слід відмовитися. Сегменти ринку можуть бути різними: масовий ринок, нішевий ринок, ринок з дробовим сегментуванням, багатопрофільні підприємства чи багатосторонні платформи, які взаємодіють з двома або більше пов'язаними споживчими сегментами.

Блок 2. Ціннісні пропозиції.

Ціннісні пропозиції – це набір переваг, які компанія готова запропонувати споживачу. Кожна ціннісна пропозиція повинна відповідати запитам конкретного споживчого сегмента. Що є ключовим для ціннісної пропозиції? Вона повинна враховувати специфічні потреби певного сегмента. Для цього важливо проводити опитування. Цінність продукту чи послуги складається з різних компонентів, таких як новизна, продуктивність, індивідуальний підхід, ексклюзивність, статус, зменшення витрат, зменшення ризиків та доступність.

Блок 3. Канали збуту.

Канали збуту включають як канали продажів, так і канали комунікації зі споживачами. Важливо оцінити ефективність кожного з цих каналів, щоб знайти оптимальне поєднання, яке забезпечить найкращі відгуки споживачів і максимальний дохід. Партнерські канали можуть приносити менший прибуток, але забезпечують ширший охопит і використовують сильні сторони партнерів.

Узагальнення каналів збуту відбувається у табличній формі, що наведена на рис. 1.2.

Партнерські		Власні		
Непрямі		Прямі		
Оптові	Партнерські магазини	Продж через інтернет	Власні магазини	Торгові агенти

Рисунок 1.2 – Канали збуту у бізнес-моделі підприємства

Блок 4. Взаємовідносини з клієнтами.

Які саме взаємини встановлює компанія з різними секторами клієнтів? Сучасний бізнес базується на взаєминах, і те, як компанія взаємодіє з клієнтами, суттєво впливає на їх поведінку. Види взаємин можуть включати:

Персональна підтримка – безпосередній контакт через кол-центр, магазин, соціальні мережі або електронну пошту.

Особлива персональна підтримка – представник компанії, закріплений за конкретним клієнтом.

Самообслуговування – компанія не надає персональну підтримку, але забезпечує всі необхідні ресурси для того, щоб клієнти могли самостійно здійснювати дії.

Блок 5. Потoki надходження доходів.

Цей блок відповідає на питання, пов'язані з надходженнями доходів, ціноутворенням і типами грошових потоків. Основні типи потоків доходів включають: регулярний дохід від періодичних платежів та дохід від разових угод. Типи цін можуть бути договірними, фіксованими, аукціонними тощо.

Блок 6. Ключові ресурси.

Ключові ресурси - це ті активи, які дозволяють компанії створювати і доставляти споживачам ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати взаємини з різними споживчими сегментами та отримувати прибуток. Різні бізнес-моделі вимагають різних ресурсів. Компанія може як володіти цими ресурсами, так і орендувати їх або отримувати на партнерських умовах.

Блок 7. Ключові види діяльності.

Цей розділ визначає найважливіші дії компанії, без яких її успішне функціонування є неможливим. В залежності від бізнес-моделі ключові види діяльності можуть бути пов'язані з:

- розробкою та виведенням продукту на ринок (виробнича модель);
- вирішенням проблем (бізнес-модель потребує управління знаннями та постійного вдосконалення професійних навичок);
- управлінням платформами та мережами (основна діяльність зосереджена на адмініструванні платформ, сервісному забезпеченні та їх просуванні).

Блок 8. Ключові партнери.

Цей розділ спрямований на визначення основних партнерів і постачальників. Партнерські зв'язки формуються з метою оптимізації бізнес-моделей, зниження ризиків або отримання ресурсів. Відносини між партнерами можуть бути різноманітними. Мотиви створення таких союзів можуть включати:

- оптимізацію та економію в процесах виробництва;
- зниження ризиків;
- постачання ресурсів і спільну діяльність.

Блок 9. Структура витрат.

Цей розділ присвячений аналізу витрат, які формують бізнес-модель. Основні елементи, що впливають на фінансові результати компанії:

- витрати на створення і розробку продукту (виробництво, праця, сировина, дизайн тощо);
- витрати на організацію продажів (маркетинг, промоція, надання послуг, торгівля);
- спосіб отримання прибутку (стратегія ціноутворення, методи та терміни оплати тощо).

Критерії, що слід врахувати:

- ціна переходу. Наскільки легко споживачам перейти на продукцію або послуги іншої компанії?

- регулярний прибуток. Чи потребує кожен новий продаж значних зусиль, чи існує гарантований потік подальших продажів і прибутків?

- черговість доходів і витрат. Чи отримуєте ви прибуток до виникнення витрат чи після них?

- особливості структури витрат. Чи є у вашій структурі витрат суттєві переваги порівняно з конкурентами?

- делегування повноважень. Чи дозволяє ваша бізнес-модель безкоштовно створювати цінність для споживачів і третіх сторін?

- потенціал масштабування. Які зовнішні фактори обмежують зростання вашої компанії, пов'язані з персоналом, інфраструктурою, підтримкою споживачів тощо?

Узагальнення наведених вище блоків побудови бізнес-моделі підприємства відбувається у табличній формі, що наведена на рис. 1.3.

Ефективність			Цінність	
КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВЗАЄМВІДНОСИНИ З КЛІЄНТОМ	СПОЖИВЧИЙ СЕГМЕНТ
	КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ		КАНАЛИ ЗБУТУ	
СТРУКТУРА ВИТРАТ			ПОТОКИ НАДХОДЖЕННЯ ДОХОДІВ	

Рисунок 1.3 - Блоки побудови бізнес-моделі Canvas

Приклади інноваційних бізнес-моделей.

Економіка спільного споживання: замість володіння, поділ. Наприклад, Uber, Airbnb.

Прямі продажі: мінування посередників, продаж товарів безпосередньо споживачу. Наприклад, косметичні компанії, які продають продукцію через своїх представників.

Краудфандинг: фінансування проєктів за рахунок багатьох невеликих інвестицій. Наприклад, Kickstarter, Indiegogo.

Соціальні мережі: отримання доходу від реклами, продажу даних користувачів, надання платних послуг. Наприклад, Facebook, Instagram.

Отже, для побудови успішної бізнес-моделі керівництву підприємства необхідно:

- зрозуміти свою цільову аудиторію: хто є клієнтами? які їхні потреби?
- визначити унікальну пропозицію: чим продукт або послуга підприємства відрізняється від конкурентів?
- обрати канал збуту: як доносити інформацію про свій продукт до клієнтів?
- визначити джерела доходу: як зароблятимете підприємство гроші?
- побудувати ефективну операційну модель: як виробляти або надавати свій продукт або послугу?
- постійно адаптуватися: ринок постійно змінюється, тому бізнес-модель також має бути гнучкою.

Інструментами створення та аналізу бізнес-моделей є:

- 1) Canvas бізнес-моделі – це візуальний інструмент, який допомагає структурувати інформацію про бізнес-модель;
- 2) Canvas пропозиції цінності – допомагає зосередитися на створенні цінності для клієнта;
- 3) Lean Canvas - спрощена версія Canvas бізнес-моделі, орієнтована на стартапи;
- 4) SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз.

При створенні та розвитку бізнес-моделі важливо враховувати етичні аспекти: захист даних (збір, зберігання та використання даних клієнтів?);

соціальна відповідальність (як бізнес впливає на суспільство та довкілля?); прозорість (наскільки прозорі ваші бізнес-процеси для клієнтів і партнерів?).

1.3. Методичне підґрунтя удосконалення бізнес-моделі підприємства на засадах впровадження цифрових технологій

Сучасне виробництво характеризується тісною взаємодією продуктів з технологіями. Виробничі процеси стали гнучкими завдяки цифровим інструментам. Це дозволяє оперативно вносити зміни в плани виробництва відповідно до поточних умов. Така цифрова трансформація охоплює всю економіку.

Цифрові підприємства – це новий рівень індустріалізації, де технології є рушійною силою. Інтернет речей, штучний інтелект та інші інновації створюють розумні виробництва, де всі процеси автоматизовані та взаємопов'язані. Це дозволяє оптимізувати виробництво, знизити витрати та підвищити якість продукції. Однак, така трансформація вимагає великих інвестицій у технології та перенавчання персоналу. Сучасні цифрові підприємства характеризуються високим рівнем автоматизації та інтеграції виробничих процесів. Завдяки використанню передових технологій, таких як Інтернет речей та штучний інтелект, підприємства збирають великі обсяги даних, які потім аналізуються для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та адаптуватися до змін ринку. Однак, впровадження таких технологій вимагає значних інвестицій та високої кваліфікації персоналу. Перехід до цифрового виробництва дозволяє підприємствам стати більш гнучкими, адаптуватися до мінливих потреб клієнтів та підвищити свою конкурентоспроможність. Завдяки інтеграції різних систем та аналізу великих даних, підприємства можуть швидко реагувати на зміни ринку та оптимізувати свої бізнес-процеси. Однак, для успішної цифрової трансформації необхідні значні інвестиції в технології та зміна культури організації.

Цифрова трансформація бізнесу – це глибокий перехід від традиційних методів роботи до інноваційних, заснованих на використанні цифрових технологій. Цей процес передбачає не лише автоматизацію окремих завдань, а й кардинальну зміну бізнес-моделі, структури компанії та взаємодії з клієнтами.

Ключовими аспектами цифрової трансформації є:

- єдиний інформаційний простір, шляхом створення інтегрованого середовища, де всі відділи та підрозділи мають доступ до актуальної інформації. Це дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень і підвищити ефективність роботи.

- інноваційні технології, що відбуваються через широке використання цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні технології, Інтернет речей тощо. Вони дозволяють автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних та створювати нові продукти і послуги.

- зміна бізнес-моделі, як перехід від традиційних моделей до нових, заснованих на цифрових технологіях. Це може включати створення нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки, зміну каналів збуту та взаємодії з клієнтами.

Отже, цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій. Це комплексна зміна бізнесу, яка вимагає розуміння того, як цифрові технології можуть допомогти досягти бізнес-цілей; вкладення коштів у нові технології, навчання персоналу та зміну організаційної культури; співпраці з технологічними компаніями та стартапами для розробки інноваційних рішень.

Цифрова трансформація відкриває перед бізнесом нові можливості для зростання та розвитку. Однак, це складний і тривалий процес, який вимагає ретельного планування та інвестицій. Компанії, які зможуть успішно пройти через цифрову трансформацію, отримають конкурентну перевагу на ринку.

Ключові переваги цифрової трансформації: підвищення ефективності бізнес-процесів; збільшення прибутковості; поліпшення якості продуктів і послуг; збільшення задоволеності клієнтів; вихід на нові ринки.

Цифрова трансформація підприємств передбачає радикальну зміну бізнес-моделі, спрямовану на оптимізацію ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, створити єдиний інформаційний простір та забезпечити безперервну взаємодію з клієнтами, постачальниками та іншими учасниками ринку. Це призводить до значного скорочення часу виконання завдань, зниження кількості помилок та підвищення якості продукції. Цифрова трансформація базується на використанні сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні обчислення та Інтернет речей. Ці технології дозволяють створювати інтелектуальні системи управління, які здатні самонавчатися та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Результатом такої трансформації є створення гнучких та масштабованих бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зміни ринку.

Цифрова трансформація дозволяє підприємствам переорієнтуватися на клієнта, забезпечуючи персоналізований підхід та високий рівень сервісу. Завдяки використанню цифрових каналів комунікації та аналізу даних про поведінку клієнтів, підприємства можуть прогнозувати їхні потреби та розробляти індивідуальні пропозиції. Це призводить до підвищення лояльності клієнтів та збільшення продажів.

Таким чином, цифрова трансформація підприємств - це стратегічний процес, спрямований на підвищення ефективності бізнесу за рахунок широкого використання цифрових технологій. Вона передбачає автоматизацію рутинних операцій, створення єдиного інформаційного простору, аналіз великих даних та розробку індивідуальних рішень для клієнтів. Результатом такої трансформації є підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання прибутковості та зміцнення його позицій на ринку.

Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується цифровою трансформацією - процесом глибоких змін, що торкаються всіх аспектів діяльності компанії: від стратегії до операційних процесів. Серцевиною цифрової трансформації є перехід на нову бізнес-модель, засновану на використанні цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та хмарні обчислення. Це дозволяє створювати інноваційні продукти та послуги, оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Цифрова трансформація - це якісна зміна бізнесу, що передбачає перехід на нову бізнес-модель, засновану на цифрових технологіях. Це не просто автоматизація процесів, а кардинальна перебудова компанії. Ключовим елементом цифрової трансформації є дані, які стають основою для прийняття рішень та створення нових продуктів і послуг. Великі дані стали стратегічним активом сучасного бізнесу. Цифрова трансформація робить їх центральним елементом усіх бізнес-процесів. Завдяки аналізу великих даних компанії можуть приймати більш обґрунтовані рішення, розробляти нові продукти та послуги, а також оптимізувати витрати. Цифрова трансформація - це не просто технологічний процес, а радикальна зміна бізнес-культури, спрямована на максимальне використання потенціалу даних.

Сучасні підприємства все більше відчують потребу в цифрових трансформаціях. Ці зміни передбачають глибоку інтеграцію інформаційних технологій у всі бізнес-процеси, від розробки продукту до взаємодії з клієнтами. Цифрова трансформація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність управління та створити нові можливості для росту. Впровадження цифрових технологій відкриває шлях до створення інтелектуальних підприємств, здатних швидко адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби клієнтів. Цифрова трансформація спрямована на перебудову бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та гнучкості. Завдяки використанню цифрових технологій підприємства можуть автоматизувати рутинні операції, оптимізувати логістичні ланцюжки, покращити якість обслуговування клієнтів та створити нові продукти і

послуги. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам стати більш конкурентними на світовому ринку. Відтак, великі дані є ключовим активом будь-якого сучасного підприємства. Цифрова трансформація дозволяє збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, розробляти нові продукти та послуги, а також оптимізувати витрати. Цифрова трансформація перетворює дані на стратегічний ресурс, який дозволяє підприємствам отримувати конкурентну перевагу.

Цифрова трансформація - це комплекс заходів, спрямованих на кардинальну зміну бізнес-моделі підприємства за допомогою впровадження цифрових технологій. Вона включає в себе автоматизацію процесів, оптимізацію логістичних ланцюжків, створення інтелектуальних систем управління та аналіз великих даних. Мета цифрової трансформації - підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства, а також створення нових можливостей для зростання.

Елементи цифрової стратегії, у яку вбудована цифрова трансформація наведені на рис. 1.4.

Щоб залишатися конкурентоспроможними в динамічному світі, керівництво підприємств повинно мислити на декілька кроків вперед. Це означає не тільки покращувати існуючі продукти та процеси (поточний бізнес), але й активно освоювати нові ринки та сегменти (розширення), а також бути готовими до радикальних змін (перетворення).

Приклад Zara демонструє, як швидко можна адаптуватися до змін ринку за допомогою цифрових технологій. А Microsoft показав, що навіть гіганти можуть успішно трансформуватися, переосмисливши свою бізнес-модель.

Ключовим інструментом для успішної трансформації є стратегічне передбачення. Воно дозволяє виявляти нові тренди, оцінювати їхній потенціал і розробляти інноваційні рішення. Підприємства, які інвестують у розвиток культури інновацій і залучають зовнішніх партнерів, мають більше шансів на успіх.

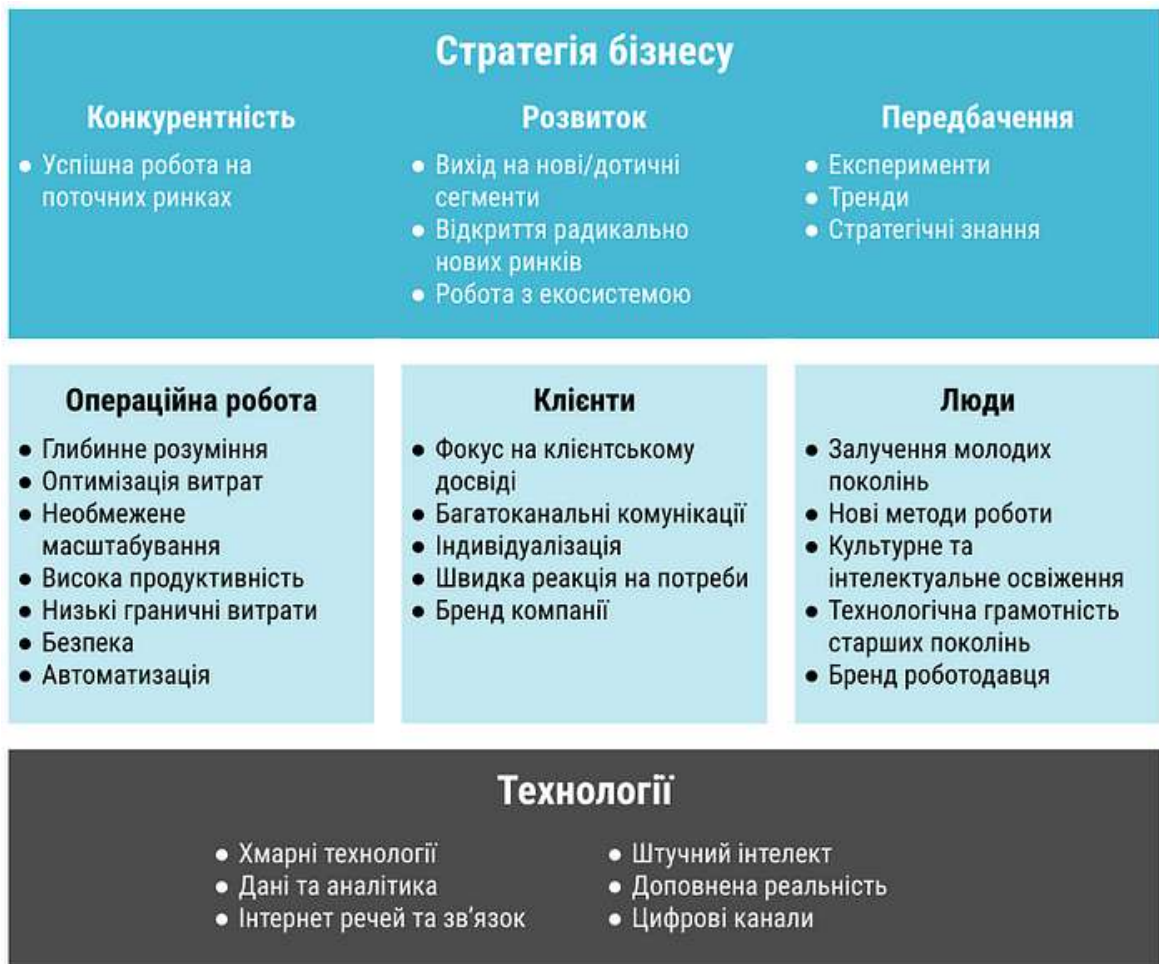


Рисунок 1.4 - Елементи цифрової стратегії, у яку вбудована цифрова трансформація

Отже, успіх в цифрову епоху визначається здатністю підприємств до інновацій. Це стосується не тільки створення нових продуктів, але й розробки нових бізнес-моделей і способів взаємодії з клієнтами. Підприємства повинні бути готові до радикальних змін, виходити за межі своєї традиційної сфери діяльності і співпрацювати з новими партнерами. Стратегічне передбачення допомагає підприємствам виявляти нові тренди і будувати своє майбутнє. Все наведене вище сприяє перегляду існуючої бізнес-моделі підприємства, і розробку цифрової бізнес-моделі.

Цифрова бізнес-модель - це основа для успішного функціонування підприємства в цифрову епоху. Вона визначає, як підприємство створює цінність, залучає клієнтів, генерує дохід і забезпечує своє зростання за допомогою цифрових технологій.

Цифрова бізнес-модель – це фундаментально новий підхід до ведення бізнесу, заснований на використанні цифрових технологій для створення, доставки та монетизації цінності. Це не просто автоматизація існуючих процесів, а радикальна зміна того, як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами, постачальниками та партнерами.

Ключові характеристики цифрової бізнес-моделі:

- орієнтація на клієнта, тобто глибоке розуміння потреб і поведінки клієнтів, персоналізація продуктів і послуг;
- дані як актив, а їх використання необхідне для прийняття рішень, розробки нових продуктів та покращення взаємодії з клієнтами;
- створення цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, партнерами та співробітниками;
- постійна розробка нових продуктів, послуг і бізнес-моделей;
- здатність швидко адаптуватися до змін ринку та технологій.

У широкому розумінні, цифрова бізнес-модель - це спосіб, за допомогою якого підприємство використовує цифрові технології для створення цінності для своїх клієнтів і отримання прибутку.

За останні роки з'явилося досить багато нових цифрових бізнес-моделей, які засновані переважно на моделі підписки, проте в процесі змінилися цілі галузі. Прикладами цифрових бізнес-моделей є:

1. Платформи: Airbnb, Uber, Amazon Marketplace, ці компанії створили платформи, що з'єднують постачальників послуг з клієнтами;
2. Підписка: Netflix, Spotify, Microsoft 365, ці моделі передбачають, що користувачі платять абонентську плату за доступ до продуктів або послуг;
3. Прямі продажі споживачам: компанії продають свої продукти безпосередньо споживачам, мінаючи традиційних посередників (наприклад, через інтернет-магазини);
4. Freemium: безкоштовна базова версія продукту або послуги з додатковими платними функціями (наприклад, багато мобільних додатків).

Цифрові бізнес-моделі – це інноваційний підхід до ведення бізнесу, де технології відіграють центральну роль у створенні унікальної цінності для клієнтів. Ця цінність виходить за межі традиційних продуктів і послуг, оскільки цифрові технології дозволяють створювати персоналізовані, інтерактивні та масштабовані рішення.

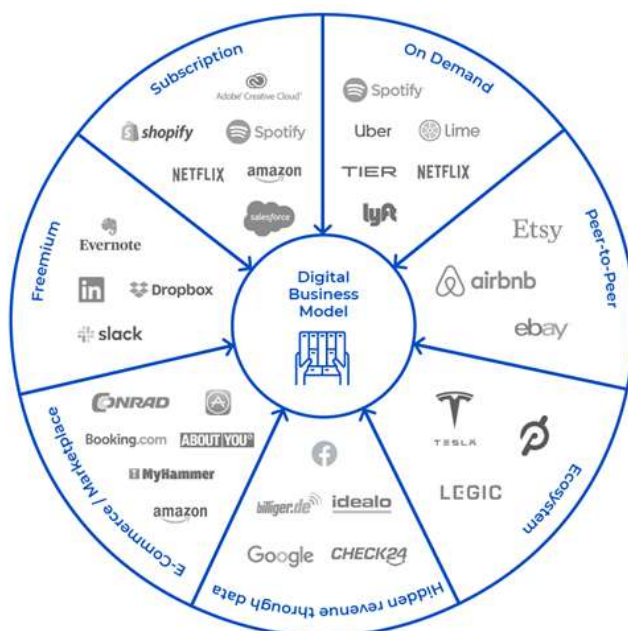


Рисунок 1.5 – Основні патерни цифрових бізнес-моделей з прикладами компаній, що їх використовують

Примітка. Джерело: <https://www.cloudflight.io/en/blog/7-patterns-of-digital-business-models/>

Згідно з бізнес-моделлю Canvas О.Остервальдера, для повної оцінки цифрової бізнес-моделі необхідно проаналізувати всі дев'ять блоків, що наведені в п.п. 1.2. Особливу увагу в цифровій бізнес-моделі варто приділити таким блокам, як:

- пропозиція цінності (яку саме цінність отримують клієнти завдяки використанню цифрових технологій?), це може бути зручність, економія часу, персоналізація або доступ до нових можливостей;
- відносини з клієнтами (як компанія взаємодіє з клієнтами в цифровому середовищі? які канали комунікації використовуються? який рівень персоналізації?);

- канали (якими шляхами компанія доставляє свою цінність клієнтам?), це можуть бути мобільні додатки, веб-сайти, соціальні мережі або фізичні магазини з цифровими елементами.

Використання цих блоків дозволяє створити детальну картину цифрової бізнес-моделі і визначити її сильні сторони, слабкі місця та потенціал для розвитку.

Узагальнено, етапи формування бізнес-моделі наведені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Етапи формування бізнес-моделі підприємства

Важливість побудови чи переформатування традиційної бізнес-моделі у сучасну цифрову бізнес-модель для підприємства проявляється у наступному: цифрові технології дозволяють швидко розробляти і виводити на ринок нові продукти і послуги; їх легко масштабувати, охоплюючи нові ринки і клієнтів; автоматизація процесів і використання даних дозволяють знизити витрати і підвищити ефективність; компанії, які успішно впроваджують цифрові бізнес-моделі, отримують конкурентну перевагу.

Отже, цифрова бізнес-модель є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі. Вона дозволяє компаніям бути більш гнучкими, інноваційними та орієнтованими на клієнта.

Переформатування бізнес-моделі супроводжується інвестиціями, які необхідні в першу чергу для перебудови бізнес-процесів. У формалізованому вигляді розрахунок поточної вартості таких інвестицій, можна здійснити шляхом розрахунку чистого грошового потоку за n-й період часу:

$$VIU = \frac{ЧОП_1}{(1+I)^{0,5}} + \frac{ЧОП_2}{(1+I)^{1,5}} + \dots + \frac{ЧОП_n}{(1+I)^{n-0,5}} + R_t/(1+I)^n \quad (1.1)$$

де, ЧОП₁, ..., ЧОП_n – чистий грошовий потік (від операційної діяльності) в 1, 2..., n-й періоди;

I – ставка дисконтування;

R_t – вартість реверсії;

1, 2..., n-й – періоди прогнозування.

Для визначення вартості реверсії доцільним є використання моделі Гордона:

$$R_t = \frac{ЧОП_n * (1+t)}{I-t} * k \quad (1.2)$$

де, ЧОП_n – чистий грошовий потік в останній рік прогнозного періоду;

t - довгостроковий темп приросту CF в післяпрогнозний період;

k - коефіцієнт дисконтування для приведення майбутніх надходжень в поточну вартість за відповідною ставкою дисконту;

I – t - коефіцієнт капіталізації.

Коефіцієнт дисконтування визначається за формулою:

$$k = \frac{1}{I+I^n} \quad (1.3)$$

Процес оцінки вартості включає кілька етапів:

1) визначення періоду прогнозування, тобто тривалості періоду, для якого будуються прогнози грошових потоків. Зазвичай цей період становить від 3 до 10 років, але може бути скоригований залежно від специфіки бізнесу та економічної ситуації;

2) вибір ставки дисконту, а саме визначення ставки, яка використовується для приведення майбутніх грошових потоків до їхньої теперішньої вартості. Ставка дисконту відображає ризик інвестиції та вартість капіталу;

3) прогнозування грошових потоків, шляхом складання прогнозу річних чистих грошових потоків, які очікується отримати від об'єкта оцінки протягом визначеного періоду;

4) оцінка вартості об'єкта в післяпрогнозний період, тобто визначення очікуваної вартості об'єкта після закінчення періоду прогнозування;

5) дисконтування, або приведення всіх майбутніх грошових потоків і вартості об'єкта в післяпрогнозний період до їхньої теперішньої вартості за допомогою ставки дисконту. Вибір правильної ставки дисконту є критичним для точності оцінки. Вона повинна відображати ризики, пов'язані з інвестицією;

б) розрахунок кінцевої вартості, підсумовування всіх розрахованих поточних вартостей для визначення загальної вартості об'єкта оцінки.

Метою оцінки є визначення справедливої ринкової вартості об'єкта на певну дату. Отримана оцінка може використовуватися для різних цілей, таких як купівля-продаж активів, визначення податків, страхування тощо. Отже, оцінка вартості - це процес визначення того, скільки коштує бізнес, актив або інший об'єкт на сьогоднішній день. Цей процес передбачає аналіз майбутніх грошових потоків, які цей об'єкт може генерувати, і приведення їх до теперішньої вартості.

Висновки до розділу 1

На сучасному етапі розвитку цифрові технології проникають у всі сфери виробництва і послуг, змінюючи традиційні бізнес-моделі. Цифрова економіка - це економіка, де головну роль відіграють дані та знання. Перехід до цифрової економіки означає заміну традиційних комп'ютерних технологій більш сучасними інформаційними та телекомунікаційними системами, що також передбачає оновлення інфраструктури. Сучасні виробничі процеси стають все більш автоматизованими та взаємопов'язаними завдяки цифровим технологіям. Це дозволяє компаніям бути більш гнучкими та ефективними. Цифрова економіка змінює спосіб виробництва товарів і послуг, а також взаємодії між людьми і бізнесом. Отже, цифрова трансформація – це перехід від аналогових до цифрових технологій у всіх сферах діяльності; продукти

стають більш інтегрованими в цифрові системи; передбачає можливість оперативно вносити зміни в виробничі процеси, а інформація стає ключовим ресурсом для бізнесу.

У широкому розумінні, бізнес-модель – це план, який описує, як компанія заробляє гроші. Це не просто список продуктів чи послуг, а цілісна картина того, як компанія створює цінність для клієнта, як залучає клієнтів, як отримує дохід і як витрачає кошти. Бізнес-модель дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія досягає своїх цілей. Якщо прибуток нижчий за очікуваний, це означає, що є проблеми в бізнес-моделі або в її реалізації. Аналізуючи бізнес-модель, можна виявити причини неефективності та розробити заходи для їх усунення.

Для управління бізнес-моделями використовується багато різних інструментів, таких як: карти бізнес-моделей (наприклад, Business Model Canvas), тобто візуальне представлення бізнес-моделі, яке дозволяє легко зрозуміти її структуру; симуляційне моделювання, яке дозволяє прогнозувати результати різних сценаріїв розвитку бізнесу; аналіз даних, дозволяє виявляти закономірності в поведінці клієнтів і оптимізувати бізнес-модель.

Виокремлюють 9 блоків бізнес-моделі: споживчі сегменти; ціннісні пропозиції; канали збуту; взаємовідносини з клієнтами; потоки надходження доходів; ключові ресурси; ключові види діяльності; ключові партнери; структура витрат.

Цифрова бізнес-модель - це основа для успішного функціонування підприємства в цифрову епоху. Вона визначає, як підприємство створює цінність, залучає клієнтів, генерує дохід і забезпечує своє зростання за допомогою цифрових технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АФ «АВАНГАРД» НА РИНКУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Дослідження середовища функціонування та конкурентної позиції ТОВ «АФ «Авангард» на ринку аграрної продукції

Актуальність забезпечення національної безпеки та подальшого розвитку експорту сільськогосподарської продукції в Україні зумовлена сучасною економічною та політичною ситуацією. Особливу увагу слід звернути на проблеми, що стосуються самозабезпеченості держави стратегічно важливими товарами і послугами, а також на продовольчу безпеку країни, що безпосередньо залежить від ефективності аграрного сектору. Аграрний сектор має свої специфічні характеристики, які обумовлені природними умовами, кліматом, географічним положенням, фінансовими ресурсами, виробничими потужностями та національними факторами розвитку. Сільське господарство в Україні є традиційною галуззю, що характеризується специфікою міжособистісних відносин у господарському житті, використанням засобів праці та стратегією освоєння природних ресурсів. Важливість аграрного сектору в національній економіці України важко переоцінити, оскільки його розвиток має суттєвий вплив на добробут населення. Конкурентоспроможність цього сектора та його майбутні перспективи в умовах глобальної конкуренції прямо визначають рівень життя громадян, вартість товарів і послуг, умови праці та якість робочої сили. Аграрний сектор виступає як індикатор загального стану економіки країни, відіграючи важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки. Його стабільність і розвиток є ключовими для успішного функціонування національної економіки та добробуту населення.

У контексті повномасштабної агресії РФ проти України агробізнес, хоча і є важливим драйвером національної економіки, виявився особливо

вразливим до негативних факторів нестабільності. Окупація територій, руйнування виробничих процесів, порушення логістичних ланцюгів, блокування морських портів і знищення виробничого потенціалу стали серйозними викликами для аграріїв. Стабілізація і подальший розвиток аграрного сектору вимагають зваженої державної політики, розробки довгострокових і короткострокових заходів для активізації агробізнесу та зміцнення його конкурентних переваг як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

У період воєнного стану бізнес-модель агропідприємств зазнає суттєвих змін. Зокрема, підприємства будуть змушені адаптувати свої операційні процеси до нових умов, зокрема шляхом диверсифікації виробництва, впровадження нових технологій для зменшення залежності від традиційних ресурсів, а також формування нових логістичних схем. Крім того, важливою складовою стане посилення співпраці з державою для отримання підтримки, а також активізація експорту через альтернативні канали, що можуть компенсувати втрати від заблокованих морських портів. Усе це вимагатиме гнучкості та інноваційного підходу в управлінні агробізнесом.

Графічне представлення ролі аграрного сектору в структурі національної економіки наведено в дод. Б.

Не зважаючи на трансформаційні зміни агробізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічної та соціальної стабільності, виступаючи постачальником продовольчої продукції як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків. Для аналізу діяльності агропідприємств була обрана концепція життєвого циклу. Застосування цієї концепції в сучасних економічних умовах набуває особливого значення через ряд чинників, таких як спад виробництва, інфляція та соціальна напруга, що виникають внаслідок світової економічної кризи. Ця криза супроводжується стратегічною невизначеністю, нестабільністю організаційного середовища, зростанням інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні, уповільненням темпів економічного зростання та обмеженістю ресурсів.

У теорії управління існує кілька концепцій життєвого циклу, які можна умовно поділити за трирівневою системою:

- перший рівень – надорганізаційний (об'єкт дослідження – галузь);
- другий рівень – організаційний (об'єкт дослідження – організація або підприємство);
- третій рівень – внутрішньоорганізаційний (об'єкт дослідження – товар, бренд, знання тощо).

Аналіз життєвого циклу галузі, дозволяє в контексті конкурентної динаміки, дозволяє дослідити чотири ключові етапи її розвитку:

- 1) стадія створення, на цьому етапі галузь тільки формується, починаючи набувати власної ідентичності;
- 2) стадія зросту, галузь демонструє зростання та розширення, що часто супроводжується активізацією конкурентів та появою нових гравців на ринку;
- 3) стадія зрілості, галузь досягає стабільності та ринок насичується, що може призвести до посилення конкуренції з великою кількістю учасників;
- 4) стадія спаду або кризи, це період, коли галузь занепадає або відбувається зменшення прибутковості через зниження попиту, зростання конкуренції чи інші чинники.

На нашу думку, агропромислова галузь України знаходиться з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну і анексією частини територій, на 4 стадії, аде починаючи з 2023 року, вона поступово відновила і частково перейшла на третю стадію. Отже, у контексті воєнного стану в Україні аграрна галузь переживає вимушений спад, незважаючи на те, що до війни вона була в стадії зрілості. Український аграрний ринок є одним із найпотужніших у світі з високою конкурентоспроможністю та широкою диверсифікацією продукції, гравців і ринків збуту.

У рамках моделі життєвого циклу висуваються бар'єри для входу та виходу з ринку, а також бар'єри мобільності, які є специфічними для кожної галузі. М. Портер виділяє чотири стратегії, які можуть використовувати організації на стадії кризи:

1. Стратегія виходу з бізнесу, тобто підприємство може прийняти рішення про вихід із галузі, особливо в умовах труднощів;
2. Стратегія «збору врожаю», а саме фокусування уваги на максимізації прибутку, використовуючи наявні ресурси;
3. Збереження лідерства, деякі компанії можуть спробувати утримати свої позиції в галузі шляхом стратегічних дій;
4. Зайняття ніші, орієнтація на вузькі сегменти ринку, де компанія може бути конкурентоспроможною і здобути зростання.

Ця модель є корисним інструментом для розуміння динаміки розвитку аграрної галузі та виявлення можливостей і загроз, які вони можуть створити для підприємств.

Слід зазначити, що 2022-2024 рр. були надзвичайно складними для українського агросектору через повномасштабну війну РФ проти України. Незважаючи на це, аграрії продемонстрували неймовірну стійкість та адаптивність. Основними тенденціями цього періоду можна виділити:

1) Поступове зростання експорту: незважаючи на військову агресію, Україна продовжувала експортувати свою продукцію, досягаючи рекордних показників у деякі періоди; аграрії активно шукали нові ринки збуту, диверсифікуючи експортні потоки; водночас, військова агресія створила значні логістичні проблеми, що ускладнювало експорт.

2) Зміна структури посівних площ: збільшення посівних площ під олійними культурами, що спричинена зокрема високою світовою ціною на олію, аграрії збільшили площі під соняшником та ріпаком; зменшення посівних площ під зерновими, через логістичні проблеми та високу вартість добрив, посівні площі під зерновими культурами дещо скоротилися.

3) Цифровізація агросектору, що відбувалась шляхом впровадження нових технологій, а саме точне землеробство, дрони, системи автоматичного поливу тощо; використання даних для оптимізації виробництва та прийняття рішень.

4) Підвищення цін на землю: військова агресія призвела до нестабільності на ринку землі, але в довгостроковій перспективі очікується зростання цін; великі агрохолдинги продовжують консолідувати земельні ресурси.

5) Підтримка держави шляхом запровадження низки програм для підтримки аграріїв, зокрема програми кредитування, дотацій та страхування; були спрощені процедури експорту та імпорту агропродукції.

6) Виклики та перспективи: значна частина українських земель замінована, що ускладнює сільськогосподарські роботи; військова агресія призвела до відтоку робочої сили з сільського господарства; проблеми з логістикою залишаються актуальними; зміна кліматичних умов вимагає адаптації сільськогосподарських практик.

Аграрний сектор України зазнав значних втрат через повномасштабну війну. Згідно з оцінками Мінагрополітики станом на вересень 2022 року загальні втрати в сільському господарстві сягнули 6,6 млрд дол. США. Це лише частина проблеми: непрямі втрати, пов'язані зі зменшенням виробництва, блокадою портів і зростанням витрат, оцінені в 34,25 млрд дол. Крім того, найбільше постраждало рослинництво, де втрати через зниження виробництва досягли 11,2 млрд дол., а у тваринництві – 348,7 млн дол.

Близько 2650 підприємств агропромислового комплексу зазнали збитків, а площі ріллі зменшилися на 1,9 млн гектарів. Важливо зазначити, що площі приблизно 1 млн гектарів потребують обстеження на наявність вибухонебезпечних об'єктів.

У рослинництві обсяг виробництва зменшився на 35-40% порівняно з 2021 роком через скорочення посівних площ та низьку врожайність. Окупанти викрали більше 500 тис. тонн зерна та незаконно вивезли значні обсяги соняшникової олії та овочів.

Тваринництво також втратило значно менше: за даними Мінагрополітики, 15-20% поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці було втрачено через бойові дії. Особливо постраждали господарства в

Чернігівській, Харківській, Сумській, Київській, Донецькій, Луганській, Миколаївській, Херсонській та Запорізькій областях. Виробництво продукції тваринництва в цих регіонах впало на 20% для м'яса, на 28,7% для молока та на 44,8% для яєць. Ситуація в агросекторі вкрай складна, і відновлення вимагає зусиль та підтримки. Незважаючи на всі труднощі, українські аграрії продемонстрували свою стійкість і здатність адаптуватися до нових умов. В майбутньому очікується подальший розвиток агросектору, зокрема, за рахунок зростання експорту, впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва.

Для подальшого аналізу проведемо дослідження зовнішньої діяльності ТОВ «АФ «Авангард». До основних постачальників сировини, матеріалів і ресурсів відносяться:

1) ТОВ «ТД «СоюзАгроКонсалтинг»; ПСП «Дмитрівське»; Роздорський елеватор: посадковий матеріал (пшениця озима, кукурудза, ячмінь ярий, соняшник);

2) ПП «Сігма»; ПП «Пугач»; ПП «Вишнева долина»: поголів'я тварин для розведення в товаристві (свині, перепела, бройлери, кури Адлер сребристі);

3) ТОВ «Форвард-Трейд Плюс»; ТД «ЕнергоАльянс»: паливо-мастильні матеріали (бензин моторний, дизпаливо, оливи та мастила нафтові);

4) ТОВ «Авістгруп»; ТОВ «ХімМінерал»: мінеральні добрива;

5) ТОВ «Торговий дім «СоюзАгроКонсалтинг»; ТКЦ «Зелений світ»: засоби захисту рослин (інсектициди, фунгіциди, гербіциди);

6) ТОВ «Плутарх-М»; ПП «Еліт Корм»: комбікорми, кормові добавки, премікси, вітаміни та мінерали для тварин;

7) Виробничо-комерційна фірма «Карат»; ТОВ «ТК «Сі-Агро»: запчастини до сільсько-господарської техніки.

Отже, сумарні витрати ТОВ «АФ «Авангард» на продукцію рослинництва та тваринництва формується за рахунок вартості мінеральних

добрив, паливно-мастильних матеріалів, пестицидів, комбікормів та кормових добавок.

Повний перелік підприємств-конкурентів ТОВ «АФ «Авангард» наведено у дод. В, проте до основних конкурентів відносяться ТОВ «Еліта», ТОВ «Гарант- Агро 4», ТОВ «Весна». Слід зазначити, що основні конкуренти також працюють у сферах рослинництва та тваринництва, мають подібні умови для розвитку аграрного виробництва: вигідне природно-кліматичне розташування, оптимальну спеціалізацію, близькість господарства до споживачів, а також достатню забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами. Вихідні дані щодо виробничо-фінансової діяльності ТОВ «АФ «Авангард» та його конкурентів для визначення конкурентного потенціалу, наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «АФ «Авангард» та його конкурентів

Показники	ТОВ «АФ «Авангард»	Конкуренти		
		ТОВ «Еліта»	ТОВ «Гарант- Агро 4»	ТОВ «Весна»
Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн	50470,0	51012,0	42863,0	58754,0
Операційний прибуток, тис. грн	11326,0	12049,0	7824,0	15420,0
Чистий прибуток, тис. грн	18606,0	17128,0	12173,0	23541,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	75	67	52	78
Кількість працівників, які постійно перебувають в штаті підприємства, осіб	55	53	34	62
Власний капітал, тис. грн	56234,0	52784,0	36245,0	62432,0
Запаси, тис. грн	21843,0	19643,0	18976,0	23663,0
Середньорічна вартість активів, тис. грн	62285,0	61822,0	49016,0	69976,0
Темп зростання виручки від реалізації, %	104,5	103,6	98,2	110,4
Кількість видів сільськогосподарської продукції, що виробляється підприємством, од.	8	7	5	12

Отже, на основі даних з табл. 2.1 встановлено, що ТОВ «АФ «Авангард» займає середню позицію на ринку Петропавлівського району за рівнем конкурентоспроможності в порівнянні з іншими вивченими підприємствами-

конкурентами: ТОВ «Весна» – 1 місце; ТОВ «Еліта» – 2 місце; ТОВ «АФ «Авангард» – 3 місце; ТОВ «Гарант-Агро 4» – 4 місце. Варто зазначити, що компанія отримала низькі оцінки за показниками оборотності запасів та стабільності кадрів у порівнянні з конкурентами. Покращити ці показники можна шляхом впровадження інформаційного сервісу у виробничу діяльність, що сприятиме оптимізації виробництва, підвищенню загальної ефективності компанії та збільшенню рівня її конкурентного потенціалу.

За результатами проведеного SNW-аналізу сильних і слабких сторінок ТОВ «АФ «Авангард» виявлено, що з 2021 по 2023 рік потенціал підприємства зазнав змін (Дод. В). Дослідження підтвердило середньоринкову позицію компанії в різних аспектах менеджменту, зокрема можемо зробити такі висновки:

- параметри загального менеджменту, такі як корпоративна стратегія та корпоративна культура, у 2023 році покращили свої позиції в порівнянні з 2021 роком (N – S). Рівень технічної оснащеності та організаційної структури підвищився від низького до нейтрального (W – N), що показує позитивні зміни;

- виробничий менеджмент потребує впровадження нових технологій і перегляду стратегій. У 2023 році виробництво яскравого ячменю зменшилося через несвоєчасне виявлення захворювань, що призвело до поширення хвороби та ушкодження значних площ. Цю проблему, викликану людським фактором, можна автоматизувати виробництвом. Також показники виробництва продукції тваринництва, зокрема свиней та перепелів, отримали низькі оцінки. Це свідчить про необхідність розробки конкурентної стратегії для оптимізації виробничої програми в цих напрямках з використанням цифрових сервісів;

- параметри управління персоналом залишилися стабільними, що показує на сприятливі умови системи праці, мотивацію, низький рівень плинності кадрів і задовільну кваліфікацію працівників. Проте, необхідно

знайти шляхи для підвищення продуктивності праці та мотивації співробітників, які можна досягти впровадженням ІТ-технологій;

- фінансовий менеджмент підприємства має стабільні позиції, але оцінюється нейтрально, що актуалізує потребу у запровадженні агротехнологій для покращення економічних показників;

- параметри маркетингового менеджменту вказують на недостатню конкурентоспроможність. Впровадження цифрової системи може підвищити якість продукції, ефективність її виробництва, розподілу та збуту, а також розширити споживчу базу, що позитивно впливає на стан маркетингового менеджменту. Таким чином, підприємству слід покращити всі аспекти своєї діяльності для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, за результатами SNW-аналізу ресурсного, економічного, виробничого, маркетингового та управлінського потенціалу ТОВ «АФ «Авангард» визначено, що сильні сторони включають виробництво продукції рослинництва, його види нової продукції птахівництва, наявність загальної корпоративної стратегії, культури та стабільності кадрів. Слабкі сторони, пов'язані зі стратегічними альянсами, які передбачають оренду сільськогосподарської техніки, а також середнім рівнем конкурентної боротьби, що можна покращити впровадження інновацій, зокрема цифрових сервісів. Підприємство займає нейтральні позиції (N) у залежних аспектах, чого достатньо для успішної конкуренції. З огляду на результати досліджень, ТОВ «АФ «Авангард» необхідно покращити виробничо-економічні показники в рослинництві та тваринництві, зокрема у вирощуванні ячменя ярого і кукурудзи на зерно, які зазнали зниження через невчасне виявлення захворювань і шкідників, а також вирощення свиней та бройлерів для зниження собівартості їх виробництва та підвищення продуктивності. На нашу думку для вирішення даної проблеми необхідне застосування новітніх розробок та інноваційно-цифрових технологій, що допоможе вийти на новий рівень розвитку та суттєво підвищить конкурентоздатність підприємства.

Основні канали збуту продукції ТОВ «АФ «Авангард»:

- 1) Павлоградський КХП, ДП ДАК «Хліб України»; населення - пшениця озима;
- 2) Агро-Союз (Майське); населення - кукурудза на зерно;
- 3) Філія «Дмитрівське ХПП» ПАТ «Розівський елеватор»; Павлоградський КХП, ДП ДАК «Хліб України» - ячмінь ярий;
- 4) ТОВ «Потоки» - соняшник;
- 5) Точки продажу продовольчих ринків та магазинів роздрібної торгівлі Петропавлівського району, та районного центру; на замовлення; ТОВ «АФ «Нібас» - свині, перепела, бройлери, кури Адлер сребристі.

У контексті воєнного стану бізнес-модель агропідприємств зазнає значних змін. У відповідь на виклики, такі як знищені логістичні ланцюги та нестабільність ринків, агропідприємства будуть змушені адаптувати свої стратегії. Це може включати переорієнтацію на нові канали збуту, диверсифікацію асортименту продукції, впровадження нових технологій для оптимізації виробничих процесів, а також активне залучення державної підтримки для забезпечення фінансової стабільності.

Крім того, агропідприємства можуть бути змушені зосередитися на формуванні стратегічних партнерств і кооперації, щоб компенсувати втрати від традиційних ринків. Це вимагатиме гнучкості в управлінні та інноваційного підходу до розвитку, що, в свою чергу, вплине на їхню здатність адаптуватися до нових умов і зберігати конкурентоспроможність.

Якість корпоративного управління є важливим фактором, що сприяє стійкому розвитку та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Вона забезпечує додаткові гарантії для власників, партнерів і клієнтів, а також зміцнює систему внутрішнього контролю. Компанії, що перебувають на етапі активного зростання, повинні ефективно організовувати всі бізнес-процеси, акцентуючи увагу на якості продукції, ефективності та задоволенні потреб клієнтів. Це є запорукою стабільного та прибуткового розвитку в галузі дистрибуції кормів, ветеринарних вакцин та органічних добавок.

У підприємствах, що спеціалізуються на переробці сої та ріпаку для виготовлення шроту, олії та оболонки, на етапі становлення стає критично важливим розробка та оптимізація технологічних процесів для забезпечення високої якості продукції. На стадії формування таких компаній необхідно впровадити систему контролю якості сировини, зберігання та обробки, що гарантує високі стандарти кінцевого продукту. На початковому етапі розвитку виробничі аграрні підприємства активно займаються розширенням ринків збуту своєї продукції та створенням ефективних логістичних та дистрибуційних систем.

Процеси цифровізації та цифрової трансформації стали ключовими факторами, які змінюють корпоративний світ, зосереджуючись на впровадженні нових технологій, таких як аналіз великих даних, Інтернет речей, хмарні технології та 3D-друк. Цей процес передбачає перетворення аналогової інформації в цифрову форму. Постійне злиття фізичного та цифрового світів спонукає компанії інтегрувати, наприклад, Інтернет речей та послуги у виробничі процеси, створюючи додану вартість через аналіз і управління великими даними, що може слугувати конкурентною перевагою.

Більшість змін, які спричиняє діджиталізація, є руйнівними та такими, що кардинально трансформують існуючі галузі. Компанії, що займають лідируючі позиції на ринку, стикаються з новими конкурентами, а традиційні бізнес-моделі втрачають актуальність і замінюються новими.

Відомо, що бізнес-модель визначає архітектуру, за якою компанія створює та забезпечує цінність для своїх клієнтів, а також механізми, які дозволяють отримувати частку цієї вартості. Бізнес-модель є концептуальним інструментом, що відображає елементи та взаємозв'язки в бізнес-діяльності для планування, комунікації та вдосконалення. За допомогою цієї концепції компанія може чітко описати свою діяльність у термінах «що вона робить», «що пропонує» та «як здійснюється ця пропозиція». Процес формування бізнес-моделі в загальному вигляді розпочинається з проектування та завершується впровадженням. Впровадження бізнес-моделі реалізує її у

конкретні елементи, такі як бізнес-структури (відділи, бізнес-одиниці, людські ресурси), бізнес-процеси (технологічні) та інфраструктура (будівлі, інформаційно-комунікаційні технології). На цьому етапі фінансування бізнес-моделі може здійснюватися з зовнішніх або внутрішніх джерел, таких як венчурний капітал або грошові потоки.

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АФ «Авангард»

ТОВ «АФ «Авангард» розташоване за адресою: 52713, Дніпропетровська область, Петропавлівський район, село Олександропіль, вул. Центральна, буд. 1. Підприємство знаходиться в центральній південно-східній частині степу України, що має помірно-континентальний клімат, сприятливий для сільськогосподарського виробництва. ТОВ «АФ «Авангард» у своїй діяльності керується Конституцією України, законами та іншими нормативними актами, що застосовуються правову нашу роботу.

Основні напрямки діяльності ТОВ «АФ «Авангард» включають: вирощування зернових культур та поголів'я свиней і птахів (кури, перепела); поліпшення якості продукції, що випускається; раціональне використання сировинних, матеріальних та трудових ресурсів, з акцентом на впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення продуктивності праці; забезпечення безпечних умов праці на виробництві.

Місія підприємства спрямована на належне ставлення до співробітників і вирішенні їх соціальних питань, а також у підтриманні економічного розвитку як регіону, так і України в цілому та отримання прибутку.

Земельний фонд господарства розташований на відстані 18 км від центру району – смт. Петропавлівка та 160 км від обласного центру – міста Дніпро. Транспортне сполучення з районами та обласним центром забезпечується автомобільними шляхами, зокрема через дорогу Т0424, що робить логістику постачання та збуту зручною.

ТОВ «АФ «Авангард» було засновано у березні 2000 року, реєстраційний код ЄДРПОУ – 30888288. Директором підприємства є Карпенко Володимир Іванович, а форма власності – приватна. Основними напрямками діяльності є рослинництво, включаючи вирощування та реалізацію зернових і технічних культур, а також тваринництво, зокрема свинарство та птахівництво. Також ТОВ «АФ «Авангард» надає послуги в галузі рослинництва та тваринництва, використовуючи облаштування ландшафту.

Серед культур, що вирощуються присутні озима пшениця, кукурудза на зерно, ярий ячмінь та соняшник. Щороку відводяться різні площі під посіви, наступна сівозміна має велике значення для збереження продуктивності культури та родючості земель. Основні цілі діяльності ТОВ «АФ «Авангард»:

Виробничі цілі – це ефективне управління бізнес-процесами у виробництві сільськогосподарської продукції, яке має на меті збільшення обсягів валової продукції та зменшення виробничих витрат. У виробничо-економічній діяльності використовуються енерго- та ресурсозберігаючі технології, електронна обробка даних та краплинне зрошення. Однак важливо також зосередитися на впровадженні новітніх цифрових технологій для досягнення автоматизації та оптимізації виробничих процесів.

Соціальна ціль – це створення умов праці, які сприяють високій продуктивності та мотивації сільськогосподарських працівників через ефективну систему оплати праці, відповідальність перед споживачами та контроль якості і безпеки продукції.

Інноваційна ціль – це впровадження нових технологій у виробництві та використання високоефективного обладнання, а також його модернізація.

Комерційні цілі – це збільшення обсягів реалізації агропродукції, встановлення ефективних зв'язків з постачальниками та їх оптимальний вибір, формування оптимальної товарної, цінової та збутової політики, а також забезпечення конкурентних умов для підвищення конкурентоспроможності.

Щодо організаційної культури, то перевагами ТОВ «АФ «Авангард» є придатність і послідовність дій персоналу, а також його повне залучення до діяльності компанії. Спільні цінності, переконання та звички працівників зміцнюють внутрішню координацію, зацікавленість у спільній діяльності та сприяють усвідомленню себе як частини загального результату.

Організаційна структура підприємства побудована за галузево-функціональним принципом і складається з функціональних і виробничих підрозділів. До таких структурних одиниць належать відділи, бригади та ремонтні майстерні (наприклад, тракторно-рільничі бригади в рослинництві). В агропідприємстві функціонують бухгалтерський, планово-економічний, зоотехнічний, агрономічний та інженерний відділи.

Встановлено, що підприємство в процесі трудової діяльності та найму працівників керується індивідуальними трудовими договорами, а також колективним договором, який передбачає розробку та використання таких документів-регламентів: правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції та технологічні карти. Рівень продуктивності підприємства залишається залежним від забезпечення достатньою кількістю робітників, які мають відповідну кваліфікацію та досвід. Розглянемо динаміку ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АФ «Авангард», 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	72	73	74	102,67
Площа с/г угідь, га	3552,23	3552,23	3552,23	0
Валова продукція, тис. грн.	51489,9	52753,9	53721,9	103,26
Трудозабезпеченість на 100 га сільсько-господарських угідь, осіб	0,93	0,93	0,93	0
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	139,46	143,31	143,31	101,67
Продуктивність праці, грн/ос.	56485,9	57982,9	69710,9	122,34

На основі аналізу даних табл. 2.2 було встановлено, що середньорічна кількість робітників зросла на 2,67%, що дорівнює 2 особам. Показник вартісного вираження валової продукції також зріс на 3,26%, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві. Показник трудозабезпеченості залишився стабільним через незначні зміни у чисельності персоналу. Динаміка зміни нормативного запасу праці показує зростання на 1,67%. Продуктивність праці за досліджуваний період зросла на 22,34%, що сталося через зростання валової продукції у більшій мірі, ніж збільшилася кількість працівників. Таким чином, можна зробити висновок, що трудові ресурси в товаристві використовують на задовільному рівні.

З метою оцінки виробничо-господарської діяльності ТОВ «АФ «Авангард» було проаналізовано стан ресурсного потенціалу в галузях рослинництва та тваринництва за період 2021-2023 років. Динаміка та структура посівної площі, а також рівень урожайності сільськогосподарських культур наведені в дод. Б.

Встановлено, що загальна посівна площа у 2023 році зросла на 11,6% відповідно до 2022 року. Однак спостерігалось суттєве зменшення площі під кукурудзою на зерно, яка у 2023 році зменшилася на 21,2% (106 га) через втрату врожаю, спричинених несвоєчасним виявленням шкідників, зокрема ковалика смугастого, що пошкоджує зародок та ендосперм забруднення, а також сходу рослин.

Водночас площа посівів ярого ячменю значно зросла і в 2023 році склала 825 га, що на 74,8% більше, ніж у 2022 році. Слід зазначити, що у 2022 році спостерігався значний спад урожайності ячменю, незважаючи на велику площу посіву. Так, у 2021 році урожайність склала 40,1 ц/га, а в 2022 році впала до 18,2 ц/га через невчасне виявлення агрономами захворювання ситчастою плямистістю, яке вразило центральні ділянки поля. Відсутність своєчасного виявлення пошкоджених рослин і внесення засобів захисту рослин призвела до втрати плоду.

Динаміка та структура поголів'я тварин у ТОВ «АФ «Авангард» представлена у дод. В. За аналізований період чисельність свиней зменшилася на 23,21% (143 голови), що пов'язано з високими витратами на їх утримання та значною конкуренцією на ринку Петропавлівського району. У 2023 році поголів'я перепелів зменшилося на 20,39% (461 голова) внаслідок оновлення стада: старі птахи були виключені з виробництва, а закупівлю молодняку замінили на власну селекцію та вирощування в інкубаторах. Відповідно до стратегічного плану розвитку тваринництва, у 2023 році в товаристві було запроваджено напрямок птахівництва — вирощування бройлерів. У 2023 році керівництво почало диверсифікувати цей напрямок, закупивши курей породи Адлер Сріблястий, які характеризуються поєднанням м'ясних та яєчних якостей, високим рівнем виживання (95%) та невибагливістю в утриманні та харчуванні.

Далі проведемо виявлення і оцінювання сильних і слабких сторін, а також виявлення і оцінювання можливостей і загроз діяльності ТОВ «АФ «Авангард» та складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АФ «Авангард»

Сильні сторони	Оцінка за ступенем впливу, бал	Слабкі сторони	Оцінка за ступенем впливу, бал
високий рівень кваліфікації працівників	4	сезонний характер надходження фінансових ресурсів	4
висока вмотивованість персоналу та ставлення до праці	3	неефективна система комунікацій та відсутність єдиної платформи для комунікацій	4
висока продуктивність праці	4	відсутність маркетингового відділу на підприємстві	3
ефективна організація продажу	4	відсутність цехів для переробки, розфасовки та упаковки продукції тваринництва	4
надійні постачальники насіння, добрив, споживачі продукції	5	високий рівень зносу машинно-тракторного парку	3
впровадження нових сортів зернових	4	відсутність комп'ютерної системи діагностики посівних	3
наявність системи зміни посівних	4	проблеми з меліорацією земель	3

використання хімічних засобів захисту рослин відповідно до науково обґрунтованого плану інтегрованого захисту	4	недостатня кількість хімічних засобів українського виробництва, що впливає на підвищення собівартості продукції	3
прибутковість бізнесу	4		
Сума балів	36	Сума балів	27
Можливості	Оцінка за ступенем впливу, бал	Загрози	Оцінка за ступенем впливу, бал
покращення ефективності виробництва шляхом впровадження новітніх досягнень аграрної науки, сучасних технологій, методів управління та комунікацій	4	правовий режим воєнного стану в Україні, що створює загрозу втрати контролю над сільськогосподарськими землями та виробничими потужностями, а також призводить до нестабільності ціни на зерно та продукцію	4
розширення посівних площ	4	високі витрати врожаю через погодні умови	3
розширення ринків збуту і нових логістичних каналів	4	політична нестабільність і загроза втратити існуючі контракти	3
можливості підвищення цін на реалізацію продукції на ринку, побудова великого складського приміщення для зберігання збіжжя	3	велика конкуренція на ринку агровиробників та агротрейдерів	4
Сума балів	15	Сума балів	14

Примітка. Джерело: розраховано автором.

Вивчивши сильні та слабкі сторони підприємства, можна помітити, що деякі з них заважають його ефективному функціонуванню. Тому при плануванні подальшої діяльності важливо врахувати, як можна слабкі сторони, зокрема проблеми, що їх спричинюють, повернути на сильні сторони. Аналізуючи можливості та загрози ТОВ «АФ «Авангард», можна зробити висновок про значний вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства. Проте, обравши правильний напрямок розвитку, загрози можуть стати додатковими можливостями. Кожна критична ситуація пропонує безліч варіантів розвитку. Керівництву компанії необхідно проаналізувати і вибрати найбільш ефективні з них. Проведений аналіз дозволяє попередньо оцінити зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на ефективність роботи ТОВ «АФ «Авангард».

Отже, на основі матриці SWOT-аналізу (табл. 2.7) можна зробити висновок, що пріоритетним напрямком стратегічного планування є впровадження дієвої та ефективної системи комунікацій на базі цифрового сервісу; цифровізація всіх виробничих процесів і управлінських функцій; застосування інноваційних рішень, інструментів та розробок для підвищення ефективності діяльності ТОВ «АФ «Авангард» та зменшення ризиків, пов'язаних із воєнним станом. Крім того, важливо відзначити перегляд або формування нової цифрової бізнес-моделі, що дозволяє компанії більш глибоко реагувати на зміни в ринку та забезпечити стійкість у складних умовах.

На основі даних матриці (табл. 2.6) побудуємо карту SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Карта SWOT-аналізу ТОВ «АФ «Авангард»

	Можливості (М)	Загрози (З)
Сильні сторони (С)	$C * M = 34 * 15 = 510$	$C * Z = 34 * 14 = 476$
Слабкі сторони (Сл)	$Сл * M = 27 * 15 = 405$	$Сл * Z = 15 * 14 = 210$

Примітка. Джерело: розраховано автором.

На основі аналізу сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз ТОВ «АФ «Авангард», можна запропонувати кілька стратегічних альтернатив в організації його подальшої діяльності і перегляді бізнес-моделі:

1. Оптимізація внутрішніх процесів, шляхом впровадження нових технологій та удосконалення комунікаційних систем для підвищення ефективності роботи. Це може включати автоматизацію виробництва та покращення управлінських процесів.

2. Розвиток маркетингової стратегії, а саме створення маркетингового відділу для дослідження ринкових потреб, розширення ринків збуту та адаптації продукції до вимог споживачів.

3. Диверсифікація продукції через впровадження нових продуктів або послуг, які можуть задовольнити потреби різних сегментів ринку.

4. Адаптація до зовнішніх умов впроваджуючи стратегії управління ризиками, що дозволяють реагувати на зовнішні загрози, такі як політична нестабільність або зміни в законодавстві.

5. Партнерство та кооперація через встановлення партнерських відносин з іншими підприємствами або організаціями для обміну ресурсами, технологіями та знаннями.

6. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, що дозволить підвищити кваліфікацію працівників через навчальні програми та тренінги, що сприятиме підвищенню продуктивності та зменшенню витрат.

7. Фокус на сталий розвиток може бути реалізований через впровадження екологічних практик та сталих технологій, які можуть не тільки зменшити витрати, але й підвищити імідж підприємства на ринку.

Реалізація запропонованих стратегічних альтернатив може допомогти ТОВ «АФ «Авангард» не лише подолати наявні слабкості, а й перевернути загрози на нові можливості для розвитку.

Таким чином, представлення комплексної системи цифрових технологій на підприємстві сприятиме несвоєчасному виявленню захворювань ячменю та кукурудзи, що призведе до підвищення продуктивності. Тому впровадження інноваційних цифрових технологій є надзвичайно актуальним. Використання дронів для моніторингу стану рослин або встановлення сенсорів і датчиків для контролю посівів дозволило б швидше виявити захворювання та ушкодження шкідників, що допомогло б уникнути втрати валової продукції та знизити рівень урожайності.

2.3. Оцінювання показників ефективності діяльності та впливу процесів цифровізації на бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард»

На основі організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства, аналізу його функціонального середовища та визначення основних чинників, що впливають на виробничу діяльність, оцінимо

ефективність роботи ТОВ «АФ «Авангард» та його бізнес-моделі. Для цього проведемо оцінку та проаналізуємо ключові показники виробничо-економічної діяльності, таких як загальна земельна площа, середньорічна чисельність працівників, продуктивність праці, валова продукція, середньорічна вартість основних засобів, а також рівні фондооснащеності, фондоозброєності, фондівіддачі та фондомісткості. Крім того, необхідно розрахувати та порівняти виручку від реалізації, повну собівартість, прибуток та рівень рентабельності, а також проаналізувати, як ці показники змінювалися протягом трьох років. Для детального розгляду динаміки основних показників виробничо-економічної діяльності підприємства звернемося до табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників виробничо-економічної діяльності ТОВ «АФ «Авангард» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Загальна земельна площа - всього, га	3804,92	3811,34	3824,18	107,546
- у т.ч. сільсько-господарських угідь, га	3552,23	3552,23	3552,23	-
Середньорічна чисельність робітників, ос.	72	73	74	102,67
Продуктивність праці, грн/працівника	56485,9	57982,9	69710,9	122,34
Валова продукція, тис. грн., у т.ч.:	51489,9	52753,9	53721,9	111,63
- рослинництва	52264,2	53565,3	54897,4	112,39
- тваринництва	2831,22	2882,58	2586,19	97,74
Валова продукція на 100 га сільсько-господарських угідь, тис. грн.	1550,55	1588,62	1617,77	111,64
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	64931,9	65411,2	67555,5	111,32
Фондооснащеність, тис. грн./га	18,27	18,40	19,02	111,32
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	889,48	872,146	900,737	108,36
Фондовіддача, грн.	0,9095	0,9202	0,9095	-
Фондомісткість, грн.	1,2626	1,2412	1,2626	-
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	51674,6	52926,5	54002,9	111,82
Повна собівартість продукції, тис. грн.	33157,2	34011	34094,5	107,26
Прибуток, тис. грн.	18517,4	18915,5	19908,4	115,03
Рівень рентабельності, %	59,7595	59,5134	62,4773	

На основі аналізу даних, представлених у табл. 2.8, можна стверджувати, що основні показники виробничо-економічної діяльності ТОВ «АФ «Авангард» демонструють позитивну динаміку з тенденцією до зростання. Крім того, валова продукція у 2023 році зросла на 11,64% у порівнянні з 2021 роком, що стало можливим за рахунок підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин. Середньорічна вартість основних засобів також зросла на 11,32%, що обумовлено незначним оновленням сільськогосподарської техніки. З підвищенням рівня фондозабезпеченості виробництва та фондоозброєності праці у зростанні продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність агровиробництва підприємства. Виручка від реалізації також має тенденцію до зростання: у 2023 році вона збільшилася на 11,82% у порівнянні з 2021 роком, що зумовлено зростанням ціни на вироблену продукцію та збільшенням її обсягу. Показник чистого прибутку виріс на 15,03% при зростанні валової продукції та виручки від реалізації діяльності, що виявляється про економічну ефективність підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів за досліджуваний період зросла на 11,32%. Це зростання обумовлено оновленням сільськогосподарської техніки. Рівень фондооснащеності також підвищився на 11,32%, після чого середньорічна вартість основних засобів зросла, тоді як площа сільськогосподарських угідь залишилася незмінною. Крім того, рівень фондоозброєності підприємства зріс на 8,36% через те, що зростання середньорічної вартості основних засобів перевищило зростання середньорічної чисельності працівників. Підвищення рівня фондоозброєності та фондоозброєності для збільшення продуктивності праці та загальної ефективності сільськогосподарського виробництва. При цьому фондівдача залишилася на стабільному рівні, що свідчить про стабільність економічної ефективності використання основних фондів. Фондомісткість також не змінилася, що вказує на те, що темпи зростання продукції компенсують темпи

зростання фондозабезпеченості підприємства. Усі ці фактори суттєво впливають на показники діяльності та кінцеві результати.

У ТОВ «АФ «Авангард» є позитивна динаміка зростання економічних показників. Прибуток підприємства зростає, що відкриває нові можливості для залучення фінансових ресурсів на придбання та впровадження інноваційних цифрових рішень. Це дозволяє комплексно автоматизувати управлінські процеси, оптимізувати роботу підприємства, інтегрувати всі типи даних в єдину систему, підвищити конкурентоспроможність та вивести діяльність компанії на новий рівень.

Щодо існуючої бізнес-моделі підприємства, вона демонструє певну ефективність завдяки диверсифікації виробництва та впровадженню нових напрямків, таких як птахівництво. Однак підприємству варто зосередити увагу на оптимізації витрат, покращенні управлінських процесів та інвестицій у сучасні технології, що дозволяє підвищити продуктивність праці та відповідно рентабельність. Успішна адаптація до змін умов ринку та постійний моніторинг фінансових показників стануть ключовими факторами для стійкого розвитку бізнесу.

Бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард» можна описати наступним чином. Основна мета: забезпечення сталого розвитку агропромислового підприємства через ефективне управління виробництвом, підвищення якості продукції та оптимізацію витрат.

1. Клієнти: споживачі сільськогосподарської продукції (зернові, технічні культури, м'ясо, яйця); клієнти роздрібні та оптової торгівлі; інші агропромислові підприємства, які можуть бути зацікавлені у співпраці або закупівлі продукції.

2. Продукти та послуги: вирощування та продаж зернових культур (озима пшениця, кукурудза, ярий ячмінь, соняшник); технічних культур (ріпак); продукція тваринництва (свинарство, птахівництво); послуги в галузі рослинництва та тваринництва, включаючи облаштування ландшафту.

3. Ключові ресурси: земельний фонд (посівні площі); основні засоби (сільськогосподарська техніка); людські ресурси (кваліфіковані працівники); інноваційні технології (ресурсозберігаючі технології, крапельне зрошення).

4. Ключові партнери: постачальники сировини та матеріалів; співпраця з агрономами та зоотехніками для підвищення продуктивності; логістичні компанії для доставки продукції.

5. Основні види діяльності: виробництво сільськогосподарської продукції (управління посівами, догляд за культурами, вирощування тварин); впровадження нових технологій та інновацій для підвищення ефективності; контроль якості продукції та забезпечення безпечних умов праці.

6. Ціннісна пропозиція: виробництво і продаж високоякісних продуктів тваринництва та рослинництва, з використанням сучасних агрономічних практик та технологій для підвищення врожайності, зниження витрат та підвищення ефективності виробництва, які відповідають стандартам безпеки, що завершується довірою споживачам.

7. Витрати: на утримання та модернізацію виробничих потужностей; на сировину, матеріали та обладнання; заробітна плата працівників та витрати на їх навчання; витрати на маркетинг та збут продукції.

8. Доходи: виручка від реалізації агропродукції; додаткові доходи від надання послуг в агропромисловому секторі.

9. Соціальна відповідальність: створення безпечних умов праці та підтримка соціальних програм для працівників; бронювання працівників; внесок в економічний розвиток регіону та України в цілому.

Для удосконалення існуючої бізнес-моделі потрібно впроваджувати інновації, зокрема шляхом впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації та оптимізації виробничих процесів; розвитку власних селекційних програм у птахівництві. Отже, бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард» базується на інтеграції сільськогосподарського виробництва, використанні інноваційних технологій та забезпеченні високої якості продукції. Бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард»

Ефективність		Цінність		
<p>Ключові партнери постачальники сировини та матеріалів; співпраця з агрономами та зоотехніками для підвищення продуктивності; логістичні компанії для доставки продукції.</p> <p>1) ТОВ «ТД «СоюзАгроКонсалтинг»; ПСП «Дмитрівське»; Роздорський елеватор: посадковий матеріал (пшениця озима, кукурудза, ячмінь ярий, соняшник);</p> <p>2) ПП «Сігма»; ПП «Пугач»; ПП «Вишнева долина»: поголів'я тварин для розведення в товаристві (свині, перепела, бройлери, кури Адлер сребристі);</p> <p>3) ТОВ «Форвард-Трейд Плюс»; ТД «ЕнергоАльянс»: паливо-мастильні матеріали (бензин моторний, дизпаливо, оливи та мастила нафтові);</p> <p>4) ТОВ «Авістгруп»; ТОВ «ХімМінерал»: мінеральні добрива;</p> <p>5) ТОВ «Торговий дім «СоюзАгроКонсалтинг»; ТКЦ «Зелений світ»: засоби захисту рослин (інсектициди, фунгіциди, гербіциди);</p> <p>6) ТОВ «Плутарх-М»; ПП «Еліт Корм»: комбікорми, кормові добавки, премікси, вітаміни та мінерали для тварин;</p> <p>7) Виробничо-комерційна фірма «Карат»; ТОВ «ТК «Сі-Агро»: запчастини до сільсько-господарської техніки.</p>	<p>Ключові види діяльності виробництво сільськогосподарської продукції (управління посівами, догляд за культурами, вирощування тварин); впровадження нових технологій та інновацій для підвищення ефективності; контроль якості продукції та забезпечення безпечних умов праці.</p>	<p>Ціннісна пропозиція виробництво і продаж високоякісних продуктів тваринництва та рослинництва, з використанням сучасних агрономічних практик та технологій для підвищення врожайності, зниження витрат та підвищення ефективності виробництва, які відповідають стандартам безпеки, що завершується довірою споживачам.</p>	<p>Взаємовідносини з клієнтом Вивчення потреб клієнтів, що дозволяє адаптувати пропозиції та забезпечити індивідуальний підхід, відкритість у комунікації, надання чіткої інформації про продукцію, процеси виробництва та якість, що сприяє формуванню довіри, а також Створення стабільних і взаємовигідних відносин із клієнтами, що включає регулярні комунікації, підтримку та обслуговування.</p>	<p>Споживчий сегмент споживачі сільськогосподарської продукції (зернові, технічні культури, м'ясо, яйця); клієнти роздрібні та оптової торгівлі; інші агропромислові підприємства, які можуть бути зацікавлені у співпраці або закупівлі продукції.</p> <p>Соціальна відповідальність: для співробітників, це створення безпечних умов праці та підтримка соціальних програм для працівників; бронювання працівників; внесок в економічний розвиток регіону та України в цілому, для клієнтів вона позитивно вплине на імідж компанії та привабить свідомих споживачів</p>
	<p>Ключові ресурси земельний фонд (посівні площі); основні засоби (сільськогосподарська техніка); людські ресурси (кваліфіковані працівники); інноваційні технології (ресурсозберігаючі технології, крапельне зрошення).</p>		<p>Канали збуту 1) Павлоградський КХП, ДП ДАК «Хліб України»; населення - пшениця озима;</p> <p>2) Агро-Союз (Майське); населення - кукурудза на зерно;</p> <p>3) Філія «Дмитрівське ХПП» ПАТ «Розівський елеватор»; Павлоградський КХП, ДП ДАК «Хліб України» - ячмінь ярий;</p> <p>4) ТОВ «Потоки» - соняшник;</p> <p>5) Точки продажу продовольчих ринків та магазинів роздрібної торгівлі Петропавлівського району, та районного центру; на замовлення; ТОВ «АФ «Нібас» - свині, перепела, бройлери, кури Адлер сребристі.</p>	
<p>Потоки надходження доходів виручка від реалізації агропродукції; додаткові доходи від надання послуг в агропромисловому секторі</p>		<p>Структура витрат Витрати: на утримання та модернізацію виробничих потужностей; на сировину, матеріали та обладнання; заробітна плата працівників та витрати на їх навчання; витрати на маркетинг та збут продукції.</p>		

Візуалізація бізнес-моделі ТОВ «АФ «Авангард» наведена на рис. 2.3



Рисунок 2.3 – Бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард» станом на 2021р.

Взаємовідносини з клієнтами у бізнес-моделі ТОВ «АФ «Авангард» побудовані на кількох ключових аспектах: вивченні потреб клієнтів (персоналізація), що дозволяє адаптувати пропозиції та забезпечити індивідуальний підхід; відкритість та прозорість у комунікації, надання чіткої інформації про продукцію, процеси виробництва та якість, що сприяє формуванню довіри; забезпечення і реагування на зворотній зв'язок, через отримання та врахування відгуків клієнтів для покращення товарів і послуг, що демонструє їхню важливість для компанії; побудова довгострокового партнерства, через створення стабільних і взаємовигідних відносин із клієнтами та постачальниками, що включає регулярні комунікації, підтримку та обслуговування; впровадження системи заохочення для постійних клієнтів, що сприяє притягненню клієнтів і збільшенню обсягу продажу; включення елементів корпоративної соціальної відповідальності у взаємовідносини, що можна позитивно вплинути на імідж компанії та привабити свідомих споживачів.

Основні складові моделі включають чітко визначену цільову аудиторію, продукти та послуги, ключові ресурси та партнери, а також належне управління витратами та доходами. Ця модель дозволяє підприємству

ефективно функціонувати в умовах конкуренції та змінюватися відповідно до вимог ринку.

Далі ми визначимо чинники впливу процесів цифровізації на бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард», які можуть включати:

- цифровізацію управлінських процесів через застосування, зокрема цифрових рішень для автоматизації управлінських функцій, підвищення ефективності діяльності ефективність та зменшення витрат;

- оптимізацію діяльності, оскільки цифровізація дозволить оптимізувати виробничі процеси, що сприятиме зменшенню витрат та підвищенню продуктивності;

- інтеграцію даних у виробничі процеси та процеси прийняття рішень, цьому може сприяти створення єдиної системи для збору та аналізу даних про якість прийнятих рішень та дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, відповідно застосування аналітики для оцінки результатів діяльності та прогнозування тенденцій дозволяє більш ефективно планувати ресурси;

- використання сучасних цифрових технологій дозволить компанії залишитися конкурентоспроможною на ринку, пропонуючи інноваційні рішення;

- цифрові інструменти можуть сприяти покращенню комунікації з клієнтами та підвищенню рівня їх обслуговування та задоволеності.

Цифровізація дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також забезпечити зростання прибутків за рахунок залучення додаткових фінансових ресурсів для подальшого розвитку. Ці чинники можуть суттєво вплинути на внутрішні процеси підприємства та його стратегічний розвиток.

Висновки до розділу 2

У період воєнного стану бізнес-модель агропідприємства зазнає суттєвих змін, що дозволяє адаптувати операційні процеси до нових умов,

зокрема шляхом диверсифікації виробництва, впровадження нових технологій для зменшення залежності від традиційних ресурсів, а також формування нових логістичних каналів, гнучкості та інноваційного підходу в управлінні агробізнесом. Це може включати переорієнтацію на нові канали збуту, диверсифікацію асортименту продукції, впровадження нових технологій для оптимізації виробничих процесів, а також активне залучення державної підтримки для забезпечення фінансової стабільності.

ТОВ «АФ «Авангард» займає середню позицію на ринку Петропавлівського району за рівнем конкурентоспроможності в порівнянні з іншими вивченими підприємствами-конкурентами: ТОВ «Весна» – 1 місце; ТОВ «Еліта» – 2 місце; ТОВ «АФ «Авангард» – 3 місце; ТОВ «Гарант-Агро 4» – 4 місце. Сумарні витрати ТОВ «АФ «Авангард» на продукцію рослинництва та тваринництва формуються за рахунок вартості мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, пестицидів, комбікормів та кормових добавок.

Результатами SNW-аналізу ресурсного, економічного, виробничого, маркетингового та управлінського потенціалу ТОВ «АФ «Авангард» визначено, що сильні сторони включають виробництво продукції рослинництва, види нової продукції птахівництва, наявність загальної корпоративної стратегії, культури та стабільності кадрів. Слабкі сторони, пов'язані зі стратегічними альянсами, які передбачають оренду сільськогосподарської техніки, а також середнім рівнем конкурентної боротьби, що можна покращити впровадження інновацій, зокрема цифрових сервісів.

На основі матриці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що пріоритетним напрямком стратегічного планування є впровадження дієвої та ефективної системи комунікацій на базі цифрового сервісу; цифровізація всіх виробничих процесів і управлінських функцій; застосування інноваційних рішень, інструментів та розробок для підвищення ефективності діяльності ТОВ «АФ «Авангард» та зменшення ризиків, пов'язаних із воєнним станом.

Крім того, важливо відзначити перегляд або формування нової цифрової бізнес-моделі, що дозволяє компанії більш глибоко реагувати на зміни в ринку та забезпечити стійкість у складних умовах.

Бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард» базується на інтеграції сільськогосподарського виробництва, використанні інноваційних технологій та забезпеченні високої якості продукції. Для удосконалення існуючої бізнес-моделі потрібно впроваджувати інновації, зокрема шляхом використання сучасних цифрових технологій для автоматизації та оптимізації виробничих процесів; розвитку власних селекційних програм у птахівництві.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АФ «АВАНГАРД»

3.1. Розробка заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження цифрових сервісів в бізнес-модель

На основі дослідження та аналізу нових технологій в аграрному секторі, інноваційних розробок і впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств, аграрний бізнес швидко трансформується в сферу, що вимагає максимальної точності та остаточного опрацювання даних. Процеси, технології, дані та алгоритми становлять важливі складові сучасної моделі функціонування аграрного підприємства. Найнадійніша інформація про стан поля через інформацію отриману з дронів, сучасні цифрові інструменти, GPS-моніторинг, якісні довідники, картограми та алгоритми автоматизованої системи допомагають прогнозувати результати та планувати подальші дії для досягнення оптимальних показників. У відповідності до певного виду аграрної продукції, яку виготовляє підприємство, розрахуємо темпи зростання місткості ринку і його відносну частку, що належить ТОВ «АФ «Авангард» (табл. 3.1).

З використанням результатів табл. 3.1 побудуємо матриці BCG для аналізу продукції рослинництва та тваринництва ТОВ «АФ «Авангард». Отже, кукурудза на зерно демонструє високий темп зростання ринку, який становить 176,4%, тоді як озима пшениця має низький темп зростання на рівні 112,1%. Середнє значення темпу зростання для всіх культур становить 134,7%. Відносна частка ринку показує, що лідером є соняшник (1,31), а найменша частка - кукурудзи на зерно (0,88). Середнє значення відносної частки для всіх культур становить 1,07. У галузі тваринництва BCG-аналізів показує, що високий темп зростання ринку мають кури Адлер (101,0%), тоді як бройлери мають низький темп зростання на рівнях 63,2%.

Таблиця 3.1

Темпи зростання місткості ринку та його відносної частки ТОВ «АФ «Авангард» у 2023 році

Продукція	Показник	
	Темпи зростання місткості ринку на рік, %	Відносна частка ринку підприємства
Рослинництво:		
пшениця озима	112,1	1,09
ячмінь ярий	131,6	1,03
соняшник	118,9	1,31
кукурудза на зерно	176,4	0,88
Середнє значення по рослинництву	134,7	1,07
Тваринництво:		
поголів'я свиней	89,8	1,0
Птахівництво:		
перепела	81,4	1,4
бройлери	63,2	0,89
кури Адлер	101,0	0,77
Середнє значення по тваринництву	83,85	1,015

Середнє значення темпу зростання продукції тваринництва становить 83,85%. Відносні частки в цій галузі мають перепела, які займають лідируючу позицію (1,4), а кури Адлер найменшу кількість (0,77). Середнє значення відносної частки для виробництва всіх видів продукції тваринництва 1,015.

На основі проведених розрахунків побудуємо матриці BCG для аналізу продукції рослинництва (рис. 3.1). Під час побудови цієї матриці з'ясовано, що жодна агрокультура не потрапила до квадранту «Зірки», проте соняшник має потенціал перейти в цей сектор, якщо зростання ринку прискориться. Це може бути досягнуто шляхом впровадження сервісів, які підвищують ефективність вирощування культури, сприяють автоматизації управління підприємством.

До квадранту «Дійні корови» увійшли пшениця озима та соняшник, які забезпечують значні доходи за незначних темпів зростання ринку. Для цих культур використовують застосування виробничої стратегії з підтримкою обсягів. При збереженні такої динаміки можуть скоротитись витрати на підтримку продукції, що потрапила в квадрант «Собаки».

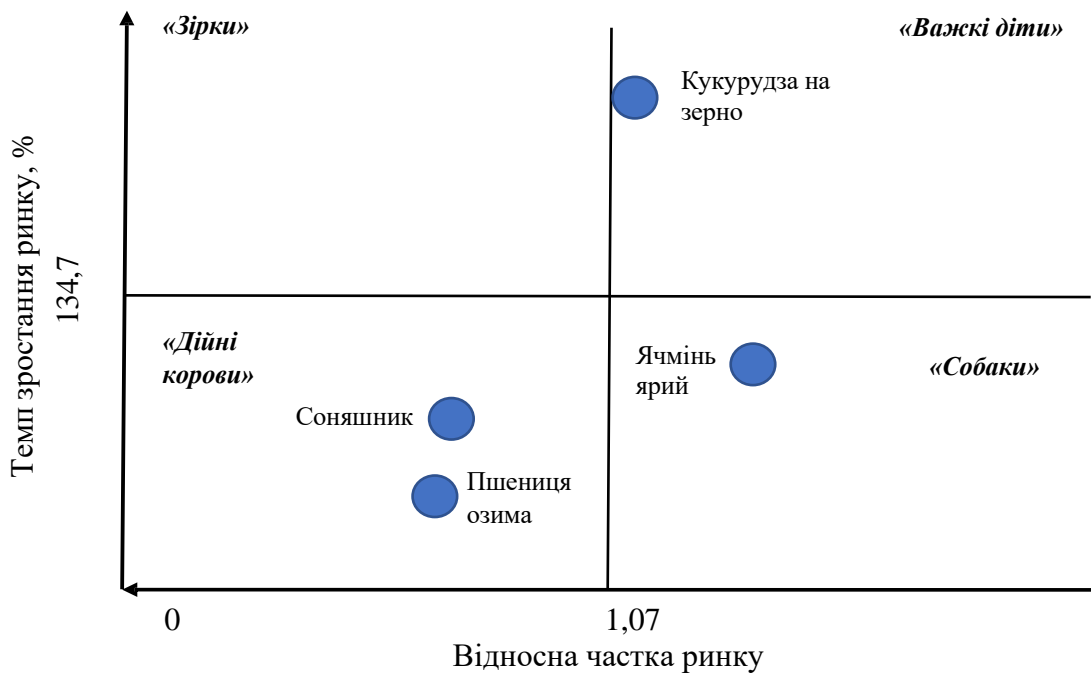


Рисунок 3.1 – Матриця BCG для аналізу продукції рослинництва ТОВ «АФ «Авангард»

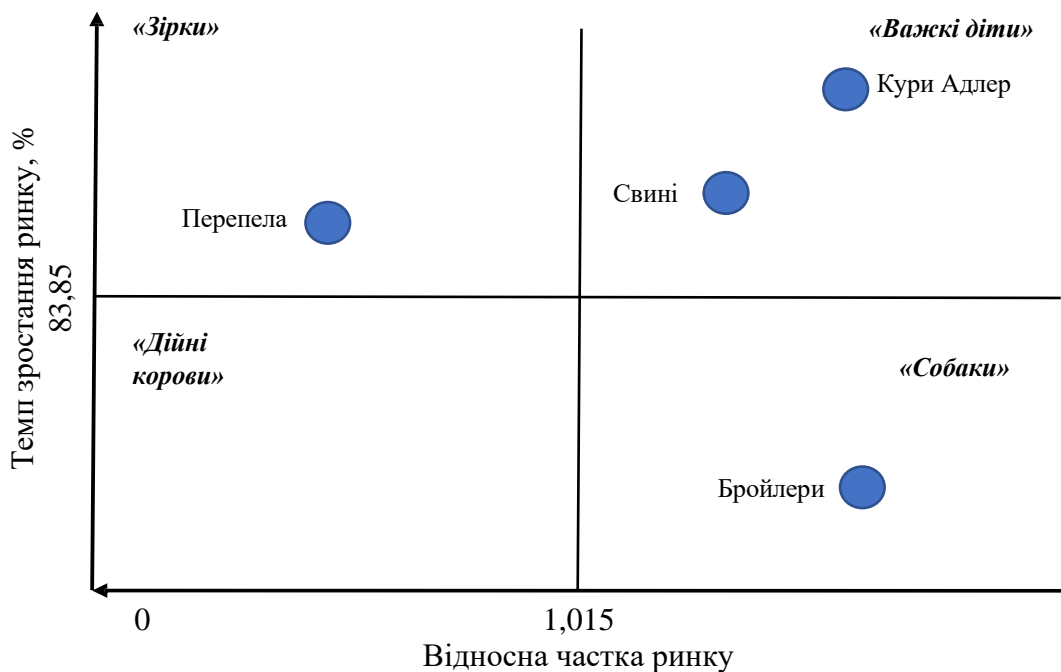


Рисунок 3.2 – Матриця BCG для аналізу продукції тваринництва ТОВ «АФ «Авангард»

До квадранту «Важки діти» віднесена кукурудза на зерно, яка має перевагу у високому темпі зростання, але низька частка ринку ставить під загрозу її конкурентоспроможність. Рекомендуємо для кукурудзи на зерно розвивати стратегію збільшення обсягів виробництва і нових ринків збуту. Важливо відзначити, що невчасне виявлення шкідників, які вразили посіви, призвело до зниження врожайності. Це вимагає перегляду стратегії управління персоналом у напрямку автоматизації виробничих процесів шляхом впровадження цифрового сервісу, який буде проводити моніторинг стану посівів та визначати, на яких ділянках поля і в яких кількостях необхідно вносити добрива або засоби захисту рослин. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню врожайності, зменшенню фінансових і натуральних витрат і втрат та збільшення частки ринку.

Що стосується найслабших перспектив розвитку товарного портфеля, доцільно відмовитися від виробництва ячменю ярого або ж покращити процес його вирощування шляхом впровадження цифрового сервісу, який допоможе уникнути ризиків, пов'язаних із дефектами рослин, нераціональним внесенням засобів та захисту добрив, а також захистом від хвороб і шкідників. У 2022 році підприємство зазначило втрат через ураження ячменю сітчастою плямистістю, що призвело до недобору 22% урожаю.

Запобігти таким втратам і оптимізувати вирощування ячменю можливо шляхом впровадження інноваційних цифрових технологій, таких як використання супутникових знімків, обліт полів дронами, інсталяціями та датчиками для контролю росту рослин, а також вчасне внесення добрив, пестицидів та засобів захисту в деяких кількостях для всіх ділянок. Це дозволяє підвищити темпи зростання для даної культури та збільшити її відносний рівень, що сприятиме підвищенню врожайності ярого ячменю.

У квадранті «Зірки» розміщено продукцію – перепели, для яких рекомендовано стратегію нарощування обсягів виробництва. У квадранті «Важки діти» представлені свині та кури породи Адлер, для яких також застосовуються стратегії збільшення обсягів виробництва шляхом оптимізації

їх зростання. Таким чином, підвищення рівня догляду за тваринами за допомогою ІТ-сервісу, що дозволяє контролювати раціон харчування, використовувати моніторинг стану здоров'я та вести журнал зоотехнічних заходів, може забезпечити більший прибуток на ринку.

У квадрант «Собаки» потрапили бройлери, темпи зростання яких значно зменшилися через диверсифікацію та закупівлю нової породи курей Адлер. Водночас, підвищення стану вирощування можливе за допомогою впровадження цифрового сервісу Soft.Farm, що сприятиме підвищенню темпів зростання місткості для даного виду продукції та збільшення частки на ринку, що, у свою чергу, може перемістити цю продукцію до квадранта «Дійні корови».

Узагальнюючи результати проведеного аналізу системи менеджменту та виробничо-економічної діяльності ТОВ «АФ «Авангард», а також враховуючи сучасні тенденції розвитку агросектора в напрямку цифровізації, пропонуємо керівництву підприємства прийняти управлінське рішення про впровадження цифрового сервісу Soft.Farm. Цей сервіс не лише оптимізує та автоматизує всі процеси функціонування підприємства, а й дозволить переглянути існуючу бізнес-модель і розробити цифрову.

Soft.Farm – це ліцензоване програмне рішення, розроблене для підприємств-виробників аграрної продукції, яке спрямоване на оптимізацію управління бізнес-процесами підприємства в галузях рослинництва та тваринництва у вигляді модулів. В модуль «Рослинництво» інтегровані агрономічні ІТ-інструменти, що забезпечують реалізацію точного землеробства та інших технологій. Користувачі забезпечені можливістю вільно отримувати інформацію про вегетаційні індекси NDVI, планувати посіви з огляду на сівозміни, вести електронні агрохімічні паспорти полів, створювати картограми властивостей ґрунтів, аналізувати погодні умови за даними метеостанцій, обстежувати стан посівів на наявність хвороб і шкідників із використанням сенсорів, датчиків та мобільного додатку, а також розробляти карти-завдань для агротехніки. Крім того, модуль забезпечується

захистом від рейдерських атак шляхом упорядкування земельного банку та орендних договорів, а також забезпечується ефективність виконання роботи техніки GPS-моніторингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика цифрового сервісу Soft.Farm.

Критерії	Soft.Farm
Цифрова платформа	власна
Спрямування	малі, середні фермери, агрохолдинги
Ціна	всі модулі – 1 дол. США / рік за 1 га
Переваги перед іншими сервісами	наявний функціонал для тваринництва та рослинництва
Переваги сервісу при впровадженні	зменшує втрати урожайності, оптимізує галузь тваринництва

Цей функціонал дозволяє автоматично розраховувати потреби в посадковому матеріалі, добривах і засобах захисту рослин, а також формувати як план, так і фактичну собівартість, що сприяє контролю за бюджетом. Встановлено, що формування аналітичних звітів дає змогу приймати управлінські рішення.

В модулі «Тваринництво» реалізовано можливість обліку поголів'я стада та створення електронного паспорта тварини, що містить її генеологічні дані та інформацію про продуктивність. Для зоотехніків система формує спеціалізовані журнали, які включають плани робіт із зазначенням термінів їх виконання. Крім того, система надсилає повідомлення або сповіщення, нагадуючи співробітникам про певні планові дії для відповідних тварин. Також передбачено ведення обліку років та розрахунок раціонів харчування тварин.

Впровадження цифрового сервісу Soft.Farm матиме суттєвий вплив на формування цифрової бізнес-моделі підприємства ТОВ «АФ «Авангард». Це рішення сприятиме оптимізації та автоматизації бізнес-процесів у сфері рослинництва та тваринництва, що, у свою чергу, дозволить адаптувати підприємства до сучасних вимог агросектора, підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

Основні блоки цифрової бізнес-моделі ТОВ «АФ «Авангард» можуть бути визначені, як:

1) Управління даними: збір, обробка та аналіз даних з різних джерел (метеостанції, сенсори, мобільні додатки). Створення електронних паспортів тварин та агрохімічних паспортів полів.

2) Аналіз та планування: використання аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень. Автоматизоване планування посівів і раціонів харчування тварин.

3) Оптимізація процесів: автоматизація обліку поголів'я, років, добрив і засобів захисту рослин. Розробка карт-завдань для агротехніки та GPS-моніторингу техніки.

4) Захист і безпека: упорядкування земельного банку та орендних договорів для захисту від рейдерських атак. Застосування ІТ-інструментів для моніторингу стану посівів і тварин.

5) Інноваційні технології: впровадження нових технологій точного землеробства та їх інтеграція в бізнес-процеси. Розробка цифрових рішень для покращення продуктивності та виходу на нові ринки.

6) Комунікація та співпраця: взаємодія між іншими підрозділами підприємства для ефективного виконання робіт. Використання цифрових платформ для покращення комунікації з постачальниками та споживачами.

Впровадження цих блоків дозволяє підприємству значно підвищити ефективність виробництва та адаптивність до змінених умов, що є критичним у сучасному агровиробництві.

3.2. Економічне обґрунтування та організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-моделі ТОВ «АФ «Авангард»

Для дослідження можливостей підвищення доходності ТОВ «АФ «Авангард» та доцільності впровадження цифрових технологій в діяльність підприємства та розробки цифрової бізнес-моделі, доцільно провести оптимізацію посівних площ. У 2023 році ціни на сільськогосподарські культури варіювалися залежно від регіону, ринкових умов та інших факторів. Середні ціни на 1 центнер (100 кг) основних культур:

- кукурудза: близько 5 000 - 7 000 гривень
- пшениця: близько 6 000 - 9 000 гривень
- ячмінь: близько 5 000 - 7 000 гривень
- соняшник: близько 12 000 - 15 000 гривень.

Ціни суттєво коливалися, в зв'язку з тим, що в 2022 році багато аграрних підприємств не змогли провести посівну кампанію, і відбулись проблеми з постачаннями збіжжя, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Тому для аналізу ми використаємо середні ціни аграрних бірж.

Виходячи з наданих керівництвом підприємства даних, сформуємо оптимізаційну модель, враховуючи, що загальна площа посівів становить 3552,23 га, при цьому соняшник згідно плану можливого посіву може займати не більше 1250 га, а озима пшениця – не більше 950 га (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вихідні дані до оптимізації посівних площ ТОВ «АФ «Авангард»

Показник	Кукурудза	Пшениця	Ячмінь	Соняшник
Урожайність, ц/га	34,1	49,8	35,6	18,9
Ціна, грн. за 1 ц	6000	7500	6000	13500

В результаті проведення розрахунків було одержано план оптимізації посівних площ на 2025 рік із максимальним рівнем прибутку, який складає 22007,332 тис. грн., що на 2098,912 тис. грн. більше, ніж у 2023 році. Згідно

плану оптимізації посівних площ запропоновано засіяти всю наявну площу ріллі, зменшити площу вирощування кукурудзи на зерно на 10,1 га, збільшити посівні площі під вирощування пшениці, ячменю та соняшнику відповідно на 129 га, 144 га і 110 га, що допоможе досягти зростання прибутку.

Результати оцінювання економічної ефективності діяльності ТОВ «АФ «Авангард» в результаті оптимізації посівних площ представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозна оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «АФ «Авангард» в результаті оптимізації посівних площ

Показник	2023	Проект (2025)	Проект до 2023	
			+/-	%
Припадає на 100 га сільсько-господарських угідь, тис. грн: – основних засобів	1901,18	1901,18	0	107
– виробничих витрат	959,469	1162,45	202,979	129,684
Одержано валової продукції на 100 га сільсько-господарських угідь, тис. грн.	1617,73	1993,52	375,784	131,824
Одержано валової продукції:				
– на одного робітника, тис. грн.	766,441	1057,05	290,612	147,553
– на 1 грн. основних засобів, грн.	0,963	1,07	0,107	118,877
Припадає на 1 га ріллі:				
– виробничих витрат, тис. грн.	9,63	11,342	1,712	126,046
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	54002,9	57938,4	3935,46	114,811
Повна собівартість продукції, тис. грн.	34094,5	35931,1	1836,55	112,778
Прибуток, тис. грн.	19908,4	22007,3	2098,91	118,235
Рівень рентабельності, %	62,477	65,384	+2,9 в.п.	

За прогнозованими даними, наведеними в табл. 3.4 можна зробити висновки, що в результаті впровадження ТОВ «АФ «Авангард» запропонованих заходів, буде досягнуто оптимальне співвідношення посівних площ, що дозволить збільшити показники валової продукції на 31,82%, прибутку на 18,23% (22007,3 тис. грн.) і рівня рентабельності на 2,9 відсоткових пункти.

Рівень рентабельності на 2,9 в.п. (у відсоткових пунктах) вказує на те, що рентабельність (прибутковість) підприємства або його окремих видів діяльності зросла на 2,9% у порівнянні з попереднім періодом. Це можна означити, що прибуток, отриманий від продажу продукції чи надання послуг, зріс, або витрати зменшилися, що в свою чергу позитивно вплинуло на фінансові показники підприємства. Рівень рентабельності часто використовується для оцінки ефективності управлінських рішень та загальної фінансової стабільності компанії.

Далі здійснимо економічне обґрунтування та розрахунок окупності проекту з придбання цифрового сервісу Soft.Farm та побудову цифрової бізнес-моделі ТОВ «АФ «Авангард». Розрахунок обсягу витрат на впровадження проекту представлений в таблиці 3.5.

Вартість цифрового сервісу Soft.Farm залежить від загальної площі посівів, яка у ТОВ «АФ «Авангард» становить 3552,23 га, вартість підключення модуля «Рослинництво» цифрового сервісу Soft.Farm становить в розрахунку на 1 га, 1 дол. Візьмемо середнє значення обмінного курсу гривні до долара на рівні 1 дол. = 42 грн. Відповідно вартість модуля «Рослинництво» сервісу Soft.Farm становитиме 149,2 тис.грн.

Таблиця 3.5

Розрахунок обсягу витрат на реалізацію проекту з придбання цифрового сервісу Soft.Farm ТОВ «АФ «Авангард» у 2025 р.

Статті витрат	Сума, тис. грн
Вартість модуля «Рослинництво» цифрового сервісу Soft.Farm	149,2
Річна підписка на програмне забезпечення Soft.Farm	40,0
Вартість навчання персоналу новій цифровій компетентності «Оператор цифрового сервісу Soft.Farm»	14,0
Інші витрати організаційно-технічні витрати	4,2
Всього витрат на річну підписку та навчання персоналу	58,2
Разом витрат	207,4

Джерело: складено автором

Сумарні витрати на реалізацію проекту складають 207,4 тис. грн., що становить 1,04% від прибутку ТОВ «АФ «Авангард» у 2023 році (19908,4 тис.

грн), відповідно за умови обрання тарифу «Особистий», вартість обслуговування якого становитиме 42,0 грн./га на рік. Номінальна ставка дисконтування, що використовується для реалізації даного проекту становить 26%, ставка оподаткування прибутку – 18%. Розрахуємо прогнозовану виручку (грошові надходження) від реалізації продукції рослинництва та собівартість в цінах 2023р. (базового періоду), результати розрахунків представлені в табл. 3.6.

Прогнозовану виручку розрахуємо за формулою:

$$BP_{п} = \sum RP_{п} \times Ц_{п}, \quad (3.1)$$

де $BP_{п}$ – прогнозована виручка від реалізації продукції;

$RP_{п}$ – прогнозований обсяг реалізованої продукції у натуральному вимірі;

$Ц_{п}$ – прогнозований рівень цін.

Таблиця 3.6

Прогнозована виручка (грошові надходження) від реалізації продукції рослинництва ТОВ «АФ «Авангард» з використанням сервісу Soft.Farm

Показник	2026	2027	2028
Прогнозована виручка, тис. грн.	57938,4	64891,2	75273,5
Собівартість продукції, тис. грн.	35931,1	36278,0	37143,0

Джерело: складено автором

На основі наведених даних, здійснено розрахунок прогнозованих грошових потоків від реалізації продукції рослинництва ТОВ «АФ «Авангард» з використанням сервісу Soft.Farm та розрахуємо показники його ефективності (табл. 3.7).

На основі отриманих даних варто зазначити, що запропонований до реалізації проект не лише забезпечить позитивний економічний ефект для ТОВ «АФ «Авангард», але й сприяння економії часу, сприятиме підвищенню продуктивності праці в середньому на 11%, дозволить зменшити кількість помилок, пов'язаних з людським фактором, і надасть підприємству низку конкурентних переваг.

Таблиця 3.7

Розрахунок прогнозних показників від реалізації продукції рослинництва ТОВ «АФ «Авангард» з використанням сервісу Soft.Farm

Показники	2026	2027	2028
Придбання інформаційного сервісу (+ обслуговування за рік)	-	-	-
Грошові надходження від реалізації продукції в цінах базового періоду	57938,4	64891,2	75273,5
Поточні витрати на виробництво продукції (собівартість) в цінах базового періоду	35931,1	36278,0	37143,0
Витрати на обслуговування	58,2	58,2	58,2
Прибуток до оподаткування	22007,3	28613,2	38130,5
Податок на прибуток	3961,3	5150,3	6863,5
Чистий прибуток	18045,9	23462,9	31267,0

Розглянемо прогнозовану економію часу у процесах виробництва продукції рослинництва ТОВ «АФ «Авангард» з використанням сервісу Soft.Farm (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозована економія часу у процесах виробництва продукції рослинництва ТОВ «АФ «Авангард» з використанням сервісу Soft.Farm

Процеси	Фактичні витрати часу персоналу до впровадження сервісу Soft.Farm	Прогнозовані витрати часу персоналу після впровадження сервісу Soft.Farm
Моніторинг посівів та стану полів	4-5 днів	2-3 дні
Загальний аналіз посівної кампанії	5 днів	2 дні
Розробка технологічних карт і карт-завдань	4 дні	1 день
Прогнозування врожайності	3 дні	1 день
Виявлення проблемних ділянок на полях	3-4 дні	1-2 дні
Пошук можливих маршрутів та оптимального часу доставки	5-6 годин	2 години
Аналіз розташування орендованих земельних ділянок та відповідність меж паїв електронним картам полів	2-3 дні	2 години
План-факт аналіз і контроль витрат	4 дні	3 години

Отже, проаналізувавши витрати часу до та після впровадження цифрового сервісу Soft.Farm у діяльність ТОВ «АФ «Авангард» (табл. 3.8), можна зробити висновок, що реалізація запропонованого цифрового рішення

дозволяє підприємству істотно заощаджувати час під час виконання виробничих процесів і прийняття управлінських рішень. Цифровий сервіс Soft.Farm автоматизує процеси, об'єднує дані в єдиний формат в одному місці і створює власну аналітичну систему для сільськогосподарської діяльності ТОВ «АФ «Авангард». Це значно прискорює прийняття управлінських рішень та підвищує їх якість.

Таким чином, покращення управління інноваційно-цифровим розвитком ТОВ «АФ «Авангард» через впровадження цифрового сервісу Soft.Farm свідчить про досягнуту ефективність і позитивну ділову репутацію, що може вплинути на формування цифрової бізнес-моделі підприємства.

Цифрова трансформація бізнес-моделі може відбуватися як на рівні окремих елементів, так і на рівні всієї моделі. Ступінь трансформації може бути послідовною (маргінальною) або радикальною (фундаментальною). Основним орієнтиром для оцінки новизни є клієнт, проте цифрова трансформація також може впливати на внутрішні процеси бізнесу, партнерів, галузь та конкурентів. Враховуючи результати аналізу операційної діяльності та прогнозованих фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АФ «Авангард», візуалізація цифрової бізнес-моделі наведена на рис. 3.1.

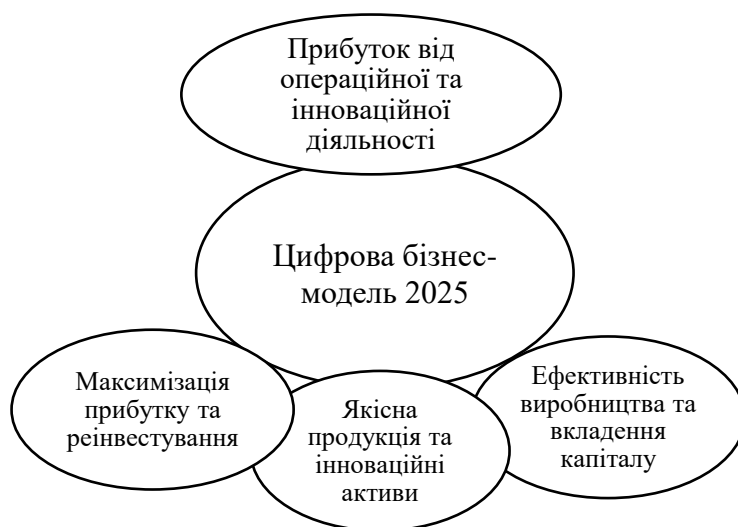


Рисунок 3.1 – Цифрова бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард» станом на 2025р.

У рамках цифрової трансформації бізнес-моделі ТОВ «АФ «Авангард» засоби забезпечення та технології, такі як великі дані та цифрові сервіси, використовуються для створення нових програм виробництва. Ці фактори вимагають навичок, що дозволяють збирати та інтерпретувати дані, а також аналізувати, обчислювати та оцінювати стратегічні варіанти. Оцінені параметри використовуються для ініціювання нових процесів у межах бізнес-моделі. Перетворення бізнес-моделі базується на послідовному підході до завдань і рішень, які логічно та хронологічно пов'язані між собою.

Концепція цифрового контролю передбачає наявність у ТОВ «АФ «Авангард» формалізованих політик і регламентів, таких як облікова політика, регламент ведення обліку, уніфіковані статті доходів і витрат, єдиний план рахунків тощо. Ці політики реалізуються за допомогою цифрових рішень, об'єднаних у багатоструктурну систему з контрольними точками.

Варто зазначити, що описані політики та регламенти зазвичай стосуються операційної діяльності підприємства і не враховують необхідних елементів контролю для інвестиційної діяльності, оскільки вона здійснюється рідко. Однак при формуванні стратегічного контролю над такою діяльністю та можливості її оцінювання, планування і формалізації, керівництво ТОВ «АФ «Авангард» має потребу в удосконаленні своїх політик і регламентів, щоб охопити інвестиційний блок діяльності.

Отже, основними орієнтирами новизни цифрової трансформації та контролю є бізнес-процеси, клієнти, а також внутрішні та зовнішні стейкхолдери. Нова цифрова бізнес-модель ТОВ «АФ «Авангард» на цьому етапі розвитку призначена не лише для обслуговування операційної діяльності, але й для активного розвитку інвестиційного та інноваційного потенціалу. Інвестиційний потенціал проявляється в здатності компанії своєчасно виявляти можливості для інвестицій та організовувати процес розвитку активів до їх зайняття ніші на ринку.

Оцінка інвестиційної привабливості бізнесу та власних активів ТОВ «АФ «Авангард» є проблемною зоною, оскільки залучення консультантів для

оцінки вартості бізнесу та можливості генерування грошових потоків у майбутньому є трудомістким і витратним процесом. Нова цифрова бізнес-модель вимагає від менеджменту розробки підходів і організації цього процесу самостійно, залучаючи відповідних фахівців на постійній основі.

Висновки до розділу 3

Аграрний сектор стає все більш залежним від нових технологій, зокрема впровадження штучного інтелекту, що дозволяє підвищити точність обробки даних і оптимізувати бізнес-процеси. Процеси, технології та дані є фундаментальними для сучасного аграрного підприємства. Використання аналітичних методів, таких як VCG-аналіз, дозволяє оцінити ринковий потенціал різних культур і тварин. Кукурудза на зерно має високий темп зростання, але низьку частку ринку, тоді як соняшник є лідером за ринковою часткою. У тваринництві лідирують перепела, тоді як бройлери демонструють зниження темпів зростання.

Для покращення конкурентоспроможності окремих культур і тварин важливо впроваджувати стратегії, які включають автоматизацію, впровадження цифрових технологій, моніторинг стану посівів та управління поголів'ям. Рекомендується ТОВ «АФ «Авангард» впровадження цифрового сервісу Soft.Farm, який може оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати управління та адаптувати підприємство до сучасних умов.

Зміна бізнес-моделі на цифрову може суттєво підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити фінансові результати підприємства. Для підвищення доходності підприємства рекомендується провести оптимізацію посівних площ, враховуючи варіації цін на сільськогосподарські культури. Використання інноваційних технологій, таких як супутникові знімки та дрони, може суттєво підвищити продуктивність та ефективність агровиробництва.

Запропоновано оптимізаційну модель для управління посівними площами на 2025 рік, яка дозволяє максимізувати прибуток до 22007,332 тис. грн., що є покращенням порівняно з 2023 роком. Плани включають зменшення площ під кукурудзою та збільшення під пшеницею, ячменем і соняшником. Впровадження оптимізаційних заходів має призвести до зростання валової продукції на 31,82%, прибутку на 18,23% та покращення рівня рентабельності на 2,9%. Придбання цифрового сервісу Soft.Farm дозволить підприємству зекономити час та підвищити ефективність управлінських рішень. Вартість впровадження становить 207,4 тис. грн., що є незначною часткою від прибутку. Вартість модуля «Рослинництво» в Soft.Farm розрахована на основі площі посівів і середнього обмінного курсу. Впровадження цього сервісу має позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Процес трансформації може бути як поступовим, так і радикальним, впливаючи на внутрішні бізнес-процеси, партнерів і конкурентів.

ВИСНОВКИ

У широкому розумінні, бізнес-модель – це план, який описує, як компанія заробляє гроші. Це не просто список продуктів чи послуг, а цілісна картина того, як компанія створює цінність для клієнта, як залучає клієнтів, як отримує дохід і як витрачає кошти. Бізнес-модель дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія досягає своїх цілей. Якщо прибуток нижчий за очікуваний, це означає, що є проблеми в бізнес-моделі або в її реалізації. Аналізуючи бізнес-модель, можна виявити причини неефективності та розробити заходи для їх усунення. Для управління бізнес-моделями використовується багато різних інструментів, таких як: карти бізнес-моделей (наприклад, Business Model Canvas), тобто візуальне представлення бізнес-моделі, яке дозволяє легко зрозуміти її структуру; симуляційне моделювання, яке дозволяє прогнозувати результати різних сценаріїв розвитку бізнесу; аналіз даних, дозволяє виявляти закономірності в поведінці клієнтів і оптимізувати бізнес-модель.

Виокремлюють 9 блоків бізнес-моделі: споживчі сегменти; ціннісні пропозиції; канали збуту; взаємовідносини з клієнтами; потоки надходження доходів; ключові ресурси; ключові види діяльності; ключові партнери; структура витрат. Цифрова бізнес-модель - це основа для успішного функціонування підприємства в цифрову епоху. Вона визначає, як підприємство створює цінність, залучає клієнтів, генерує дохід і забезпечує своє зростання за допомогою цифрових технологій.

ТОВ «АФ «Авангард» знаходиться в Дніпропетровській області та займається вирощуванням зернових культур, свинарством і птахівництвом, з акцентом на ресурсозберігаючі технології та підвищення продуктивності. Місія підприємства полягає в соціальній відповідальності, економічному розвитку регіону та отриманні прибутку. Підприємство має галузеву-функціональну структуру з різними відділами, що забезпечують координацію дій персоналу та виконання виробничих процесів. Зростання середньорічної

кількості працівників на 2,67% і продуктивності праці на 22,34% свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Проте є потреба в кваліфікованих спеціалістах. Загальна посівна площа зросла на 11,6% у 2023 році, але площа під кукурудзою зменшилася на 21,2% через шкідників. Водночас площа ярого ячменю зросла на 74,8%. У 2022 році спостерігався значний спад урожайності ячменю через несвоєчасне виявлення захворювань, що призвело до втрат.

У ТОВ «АФ «Авангард» спостерігається зменшення чисельності свиней на 23,21% та перепелів на 20,39% через високі витрати та оновлення стада. У 2023 році компанія почала вирощування бройлерів, закупивши курей породи Адлер Сріблястий. Виявлено сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, що впливають на ефективність підприємства. Рекомендується оптимізація внутрішніх процесів, розвиток маркетингової стратегії, диверсифікація продукції, адаптація до зовнішніх умов, партнерство, інвестиції в навчання персоналу та фокус на сталий розвиток. Важливість впровадження цифрових технологій для підвищення продуктивності та своєчасного виявлення захворювань рослин. Необхідно оцінити ефективність роботи підприємства через ключові економічні показники та побудувати довгострокові відносини з клієнтами, акцентуючи на персоналізації та прозорості. Основні чинники впливу процесів цифровізації на бізнес-модель підприємства передбачають: автоматизацію функцій для підвищення ефективності та зменшення витрат; покращення виробничих процесів, що підвищує продуктивність і знижує витрати; створення єдиної системи для збору та аналізу даних, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку; залишають компанію конкурентоспроможною через інноваційні рішення; підвищення рівня обслуговування та задоволеності клієнтів

Використання аналітичних методів, таких як BCG-аналіз, дозволяє оцінити ринковий потенціал різних культур і тварин. Кукурудза на зерно має високий темп зростання, але низьку частку ринку, тоді як соняшник є лідером за ринковою часткою. У тваринництві лідирують перепела, тоді як бройлери демонструють зниження темпів зростання.

Для покращення конкурентоспроможності окремих культур і тварин важливо впроваджувати стратегії, які включають автоматизацію, впровадження цифрових технологій, моніторинг стану посівів та управління поголів'ям. Рекомендується ТОВ «АФ «Авангард» впровадження цифрового сервісу Soft.Farm, який може оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати управління та адаптувати підприємство до сучасних умов.

Зміна бізнес-моделі на цифрову може суттєво підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити фінансові результати підприємства. Для підвищення доходності підприємства рекомендується провести оптимізацію посівних площ, враховуючи варіації цін на сільськогосподарські культури. Використання інноваційних технологій, таких як супутникові знімки та дрони, може суттєво підвищити продуктивність та ефективність агровиробництва.

Запропоновано оптимізаційну модель для управління посівними площами на 2025 рік, яка дозволяє максимізувати прибуток до 22007,332 тис. грн., що є покращенням порівняно з 2023 роком. Плани включають зменшення площ під кукурудзою та збільшення під пшеницею, ячменем і соняшником. Впровадження оптимізаційних заходів має призвести до зростання валової продукції на 31,82%, прибутку на 18,23% та покращення рівня рентабельності на 2,9%. Придбання цифрового сервісу Soft.Farm дозволить підприємству зекономити час та підвищити ефективність управлінських рішень. Вартість впровадження становить 207,4 тис. грн., що є незначною часткою від прибутку. Вартість модуля «Рослинництво» в Soft.Farm розрахована на основі площі посівів і середнього обмінного курсу. Впровадження цього сервісу має позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Процес трансформації може бути як поступовим, так і радикальним, впливаючи на внутрішні бізнес-процеси, партнерів і конкурентів.



Інформаційно-аналітична платформа цифрового промислового підприємства

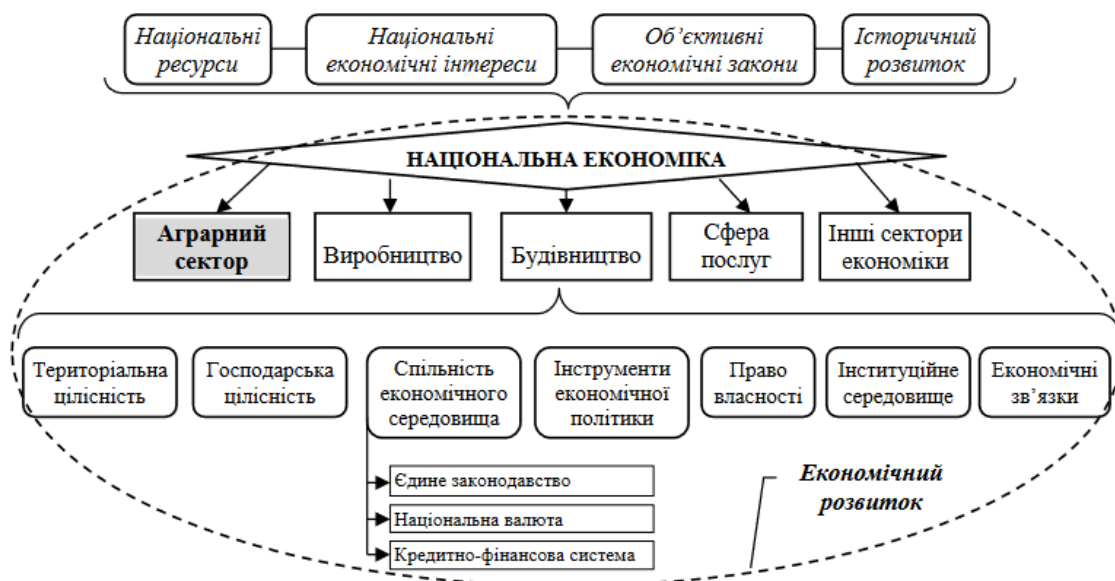


Рис. 1.3. Місце аграрного сектору в структурі національної економіки

**Елементи формування бізнес-моделі агропідприємства
за А. Сливоцьким**

Елементи бізнес-моделі	Відповіді на ключові запитання
Відбір споживачів	<p>Клієнти змінюються в залежності від ситуації в країні та наявності сировинних ринків; Пріоритет клієнтів у якійсній продукції та зручних умовах логістики; Прибутковість бізнесу забезпечена сталою операційною діяльністю та високомаржинальними продуктами бізнесу; Бізнес працює для великого бізнесу (B2B) у двох напрямках: продаж власної продукції та товарів (ключові бізнеси) та інвестиції у купівлю, розвиток та прибутковість нових бізнесів</p>
Унікальна ціннісна пропозиція	<p>Система закупівель є орієнтованою на постійний імпорт товарів для дистрибуційного напрямку та сезонну закупівлю аграрної сировини для виробничого напрямку; Відносини з постачальниками є партнерськими та сталими, частка найбільших постачальників є диверсифікованою (не більше 15%); Технологія виробництва та його спосіб є інноваційними, тобто створюють унікальну продукцію на найновішому обладнанні; Система збуту є уніфікованою, тобто процес продажу управляється холдинговою компанією; Управління витратами здійснюється централізовано, що забезпечує стабільну прибутковість кожного окремого активу; Розвиток кожного окремого ключового бізнесу спрямовано на максимізацію прибутків та захоплення ринку, інвестиційних активів – на будівництво/модернізацію тощо</p>
Модель прибутку	<p>Механізм отримання прибутку ключових активів – ефективна операційна діяльність (збільшення обсягу продажів, зменшення витрат) Механізм отримання прибутку інвестиційних активів – будівництво, модернізація, розвиток та нарощування обсягів виробництва/продажів з подальшим продажем бізнесу чи ставлення його ключовим активом. Залучення капіталу інвесторів відбувається шляхом партнерського інвестиційного портфелю, тобто будівництво/модернізація інвестиційних активів за принципом контролю (51% СК) та технології/інвестиції (49%), де контроль діяльності здійснює агропідприємство, а партнер надає технологію та/або співфінансування. Механізм розрахунку з контрагентами – передплата у закупівлях/реалізації за схемою 70/30, де 30% - післяплата, що допомагає вчасно залучати фінансування з операційної діяльності та збільшує поточну оборотність активів.</p>
Стратегічний контроль	<p>Компанія захищає потоки інвестицій зберіганням всіх корпоративних прав на Кіпрі, де інвестор зможе у європейському суді захистити свої права, та де діють привабливі умови оподаткування. Компанія захищає потоки доходів та прибутку шляхом їх реінвестування у нові бізнеси та активи агропідприємства</p>
Масштаб діяльності	<p>Масштаби бізнесу можна описати його лідируючими позиціями на ринку та стрімким розвитком. Організаційна структура агропідприємства постійно змінюється та зорієнтована на максимально прибуткових активах, їх розвитку та діяльності.</p>

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Шифрін Семен Олександрович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота на тему *«Удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах зміни ринкового середовища»* виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

09.01.2025 р.