

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БОНДАРЧУК ЄВГЕНІЙ РУСЛАНОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
О.А. Дороніна
«__»____ 20__р.

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
О.В. Клочковський, к.е.н., доцент
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Бондарчук Є.Р. Удосконалення бізнес-моделі підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні та методологічні засади удосконалення бізнес-моделі організації, проаналізовано основні показники господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Лука»; виконано аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Лука»; зроблено опис існуючої бізнес-моделі взаємодії ТОВ «Агрона Фрут Лука» з зовнішнім середовищем; здійснено прогноз економічного потенціалу підприємства; запропоновано напрями підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі ТОВ «Агрона Фрут Лука» на основі збалансованої системи показників та бізнес-моделі Canvas.

Ключові слова: бізнес-модель, збалансована система показників, прогнозування, модель Canvas.

56 с., 12 табл., 28 рис., 8 дод., 50 джерел.

Bondarchuk E.R. Improvement of the enterprise's business model. Specialty 073 Management. Vasyl' Stus Donetsk National University, 2024.

In the qualification (bachelor's) work, the theoretical and methodological principles of improving the business model of the organization were investigated, the main indicators of the economic activity of Agrana Fruit Luka LLC were analyzed; an analysis of the financial and economic status of Agrana Fruit Luka LLC was performed; a description of the existing business model of interaction of Agrana Fruit Luka LLC with the external environment was made; the forecast of the economic potential of the enterprise was carried out; directions for increasing the efficiency of the business model of Agrana Fruit Luka LLC based on a balanced system of indicators and the Canvas business model are proposed.

Keywords: business model, balanced scorecard, forecasting, Canvas model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Еволюція, характерні риси і класифікація бізнес-моделі організації.....	6
1.2 Місце бізнес-моделі у бізнес-процесах в організації.....	11
1.3 Бізнес-модель взаємодії організації з зовнішнім середовищем.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ ЛУКА».....	19
2.1 Загальна характеристика та організація бізнес-процесів ТОВ «Агрона Фрут Лука».....	19
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Лука»...	23
2.3 Аналіз існуючої бізнес-моделі взаємодії ТОВ «Агрона Фрут Лука» з зовнішнім середовищем.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ ЛУКА».....	34
3.1 Стратегічне планування діяльності ТОВ «Агрона Фрут Лука» на основі бізнес-моделі Canvas і збалансованої системи показників.....	34
3.2 Прогнозування бізнес-процесів ТОВ «Агрона Фрут Лука».....	38
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні невід’ємними аспектами започаткування і функціонування організації є створення бізнес-планів та бізнес-моделей. Незважаючи на суттєву різницю між цими термінами, підприємці часто їх ототожнюють, що свідчить про необхідність чіткого розуміння поняття «бізнес-модель», а також того, в який момент розвитку компанії потрібно фокусуватися на її описі й вдосконаленні. Саме бізнес-модель дозволяє менеджменту підприємства отримати всебічне уявлення про економічні перспективи та потенціал. Бізнес-модель допомагає отримати дорожню карту створення прибутку, детально описує певні сегменти діяльності, зокрема пропоновані продукти, цільові ринки, структуру витрат тощо. Часто бізнес-модель йде пліч-о-пліч з Business Model Canvas – візуальним представленням бізнес-ідеї, що узагальнює всі важливі аспекти на одній сторінці. Це свідчить про необхідність моніторингу діючої бізнес-моделі організації та розробки пропозицій щодо її удосконалення.

Теоретичні засади застосування бізнес-моделей розкрито у *наукових працях* А. Касич, О. Лотиш, І. Мовчаненко, С. Піменова, В. Прохорової, В. Скриль, Л. Юрчишеної та інших вчених. Проте, не зважаючи на достатню вивченість теми, ці роботи в основному стосуються сфери освіти, туризму або носять чисто теоретичний характер, що свідчить про актуальність теми.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделі організації.

Для досягнення мети послідовно окреслено і виконано наступні **завдання**:

- розглянути еволюцію, характерні риси і класифікацію бізнес-моделі організації;
- описати місце бізнес-моделі у бізнес-процесах в організації;
- розкрити сутність бізнес-моделі взаємодії організації з зовнішнім середовищем;

- проаналізувати основні показники господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Лука»;
- виконати аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Лука»;
- зробити опис існуючої бізнес-моделі взаємодії ТОВ «Агрона Фрут Лука» з зовнішнім середовищем;
- здійснити прогноз економічного потенціалу підприємства;
- запропонувати напрями підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі ТОВ «Агрона Фрут Лука» на основі збалансованої системи показників та бізнес-моделі Canvas.

Об'єктом дослідження є процеси формування та удосконалення бізнес-моделі організації, **предметом** – механізм підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі організації.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічного базису удосконалення бізнес-моделей підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути корисні при прийнятті управлінських рішень вітчизняними підприємствами.

Для досягнення мети роботи застосовувалися такі **методи дослідження**, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, опис, економіко-математичне моделювання і прогнозування, статистичні та аналітичні методи дослідження. **Елементом наукової новизни** є розробка пропозицій з підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі ТОВ «Агрона Фрут Лука» на основі збалансованої системи показників та бізнес-моделі Canvas.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, теоретичної, аналітичної, рекомендаційної частин, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 56 стор. Текст роботи містить 12 таблиць, 28 рисунків, список джерел з 50 найменувань, 7 додатків. Обсяг основного тексту роботи становить 49 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Еволюція, характерні риси і класифікація бізнес-моделі організації

Згідно з дослідженням, організації, що займаються удосконаленням бізнес-моделі, спостерігається зростання операційного прибутку вдвічі у порівнянні з тими, які вдосконалюють продукти або процеси.

У науковій літературі поняття «бізнес-модель» почало використовуватися з кінця 1940-х років, при чому – в контексті ділових ігор для керівників і менеджерів організацій. У період 1970-1990 рр. у діловий світ увійшло бізнес-моделювання, що полягало у формалізації та автоматизації бізнес-процесів, побудові алгоритмів дій, впровадженні бюджетування, застосуванні динамічного функціонального аналізу та аналізу «що, якщо», використанні кейс-технологій, побудові дерева цілей тощо. На початку 2000-х років широкий розвиток отримав інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, до бізнес-моделі почали підходити з позиції стратегічного менеджменту і розглядати як комплексне поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція поняття «бізнес-модель»

рік	Застосування поняття
1940 рр.	Зустрічаються поняття «бізнес-модель» та «модель бізнесу»
1950-60 рр.	Застосовується у контексті бізнес-ігор для менеджерів
1970 рр.	Розглядається як складова бізнес- та імітаційного моделювання
1985 р.	Модель ланцюжка створення додаткової цінності Майкла Портера
1990 рр.	Модель «Канвас» О. Остельвальдера та Ів Піньє, збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортон, розробка системи KPI
2000 рр.	Описується у контексті бізнес-інжинірингу, модель створення цінності для стейкхолдерів Дж. Магретти

Джерело: систематизовано автором за [6,11,13]

Слід зазначити, що сьогодні теоретиками і практиками широко вживається термін «бізнес-модель», проте на сьогодні не існує єдиної точки зору щодо трактування цього поняття. Так, в економічній літературі сформувалося багато

поглядів на це поняття, які є не просто абсолютно різними, а й протилежними одне одному (рис. 1.1).

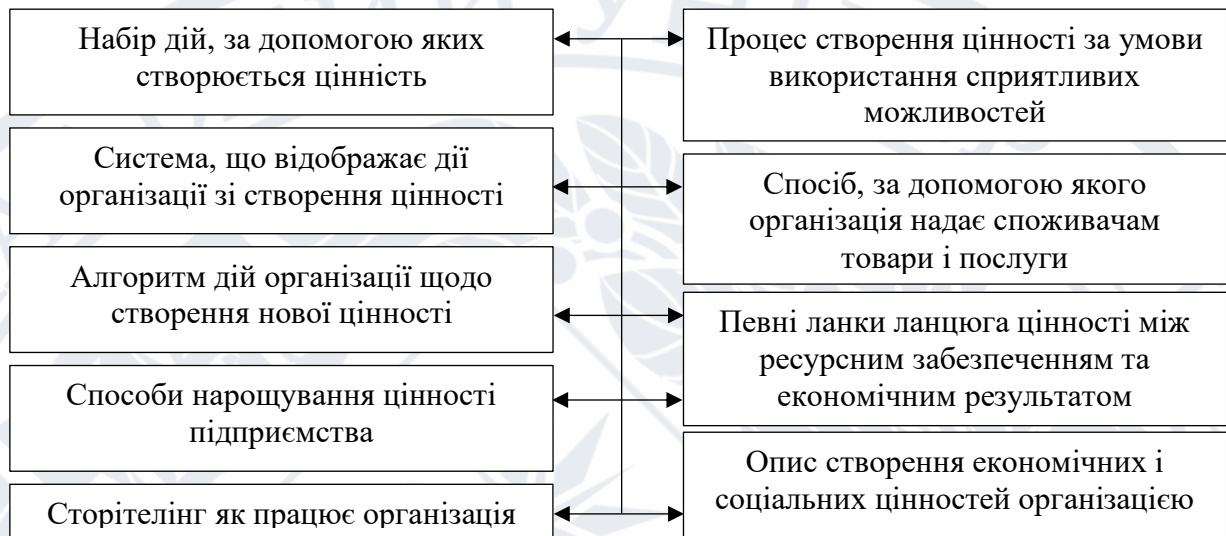


Рисунок 1.1 – Основні погляди на поняття «бізнес-модель» у науковій літературі

Джерело: систематизовано автором за [6,11,13,15,16,19,20,21,23]

Крім того, при визначенні економічної сутності поняття «бізнес-модель» варто зупинитися на таких підходах: по-перше, рольовий – підхід, орієнтований на бізнес-процеси і спрямований на врахуванні особливостей внутрішнього середовища організації; по-друге, ціннісний – підхід, орієнтований на цінність і клієнта та пов’язаний з зовнішнім середовищем організації. Як можна зрозуміти з цих підходів, бізнес-модель організації надає відповідь на питання «що і як необхідно робити задля досягнення бажаного результату, а саме – максимізації прибутку?». Виходячи з цього, можемо визначити ключові елементи створення бізнес-моделі: цінність для клієнта, система створення цінності для клієнта (постачальники і ланцюжки створення цінності), ресурси організації, а саме активи, необхідні для створення цієї цінності, фінансова модель організації – формування витрат і прибутку.

Аналіз наукової літератури з даної проблематики [16,19,20,21,23] свідчить про ототожнення понять «бізнес-модель», «бізнес-процес» та «стратегія бізнесу», тому варто більш детально зупинитися на різниці між цими поняттями. Бізнес-модель є складовою бізнес-процесу і тісно пов'язана зі стратегією бізнесу, проте не тотожна їй. Згідно з рівнянням цінності М.Леві:

$$V = M \times S, \quad (1.1)$$

де V – цінність;

M – модель;

S – стратегія.

Таким чином, за допомогою рівняння цінності М. Леві, організація має визначити кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії. Звідси випливає, що бізнес-моделі можуть створюватися для: певної організації; певного продукту (товару, роботи, послуги); групи продуктів; групи компаній у межах багатонаціонального підприємства.

Якщо бізнес-модель фокусується на створенні цінності й описує, як організація перетворює створену цінність у прибуток; то стратегія дивиться далі і фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги; якщо бізнес-модель створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу в прибуток, у той час, як стратегія орієнтована на підвищення вартості бізнесу у перспективі; створення бізнес-моделі не вимагає специфічних знань про бізнес-середовище організації, розроблення стратегії залежить від детального аналізу зовнішнього середовища.

Бізнес-модель використовується організацією для: по-перше, оцінки та аналізу ефективності бізнесу організації порівняно з іншими аналогічними організаціями; по-друге, для оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості бізнесу організації в майбутньому; по-третє, для оптимізації бізнесу організації з точки зору стратегії і з точки зору стратегії і з точки зору максимізації утримання

цінності, яку організація створює для клієнтів й інших зацікавлених осіб [6, 11, 15, 16, 20, 23].

Основні трактування поняття «бізнес-модель» представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – **Основні трактування поняття «бізнес-модель»**

Джерело	Визначення
Касич А. О., Рафальська І. В. [16]	Узагальнена форма представлення складових елементів внутрішнього середовища підприємства, взаємодії між ними, а також рівня їх адаптації до вимог зовнішнього середовища, в результаті чого створюється цінність для споживача у вигляді товарів, робіт, послуг та економічна цінність на ринку
Менькова К., Зозульов О. [28]	Система взаємопов'язаних стратегій, процесів, функцій, інструментів та методик, спрямованих на досягнення сукупності цілей, що стоять перед організацією та відображає шляхи і способи створення та утримання конкурентних переваг в умовах зміни ринкового середовища
Піменов С., Піменова О. [32]	Спосіб організації бізнесу, що відображає внутрішні та зовнішні взаємозв'язки підприємства, з необхідною їх деталізацією на певному етапі життєвого циклу у визначений період часу, яку використовують власники для отримання прибутку через задоволення потреб і побажань споживачів
Прохорова В. [36]	План, який реалізується підприємством для отримання доходу у результаті своєї діяльності, що являє собою ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності
Юрчишена Л. [50]	Концептуальний інструмент, який базується на стратегічному баченні розвитку організації, включає взаємопов'язаний набір компонентів створення ціннісної пропозиції для стейкхолдерів та здатності організації генерувати доходи задля забезпечення фінансової стійкості

Джерело: систематизовано автором за [16,28,32,36,50]

У табл. 1.2 наведено лише основні трактування понять, які, однак, характеризують сучасне ставлення до бізнес-моделі наступним чином:

- бізнес-модель являє собою узагальнену форму представлення складових зовнішнього середовища організації;
- систему стратегій, процесів, методик, отже – певний механізм;
- спосіб організації бізнесу і відображення внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків;
- план для отримання доходу;
- інструмент для стратегічного бачення організації.

Основні функції бізнес-моделі організації представлені на рис. 1.2. Слід зазначити, що ці функції можна також згрупувати за певними характерними рисами з метою виокремлення ієрархії функцій – основних і допоміжних.

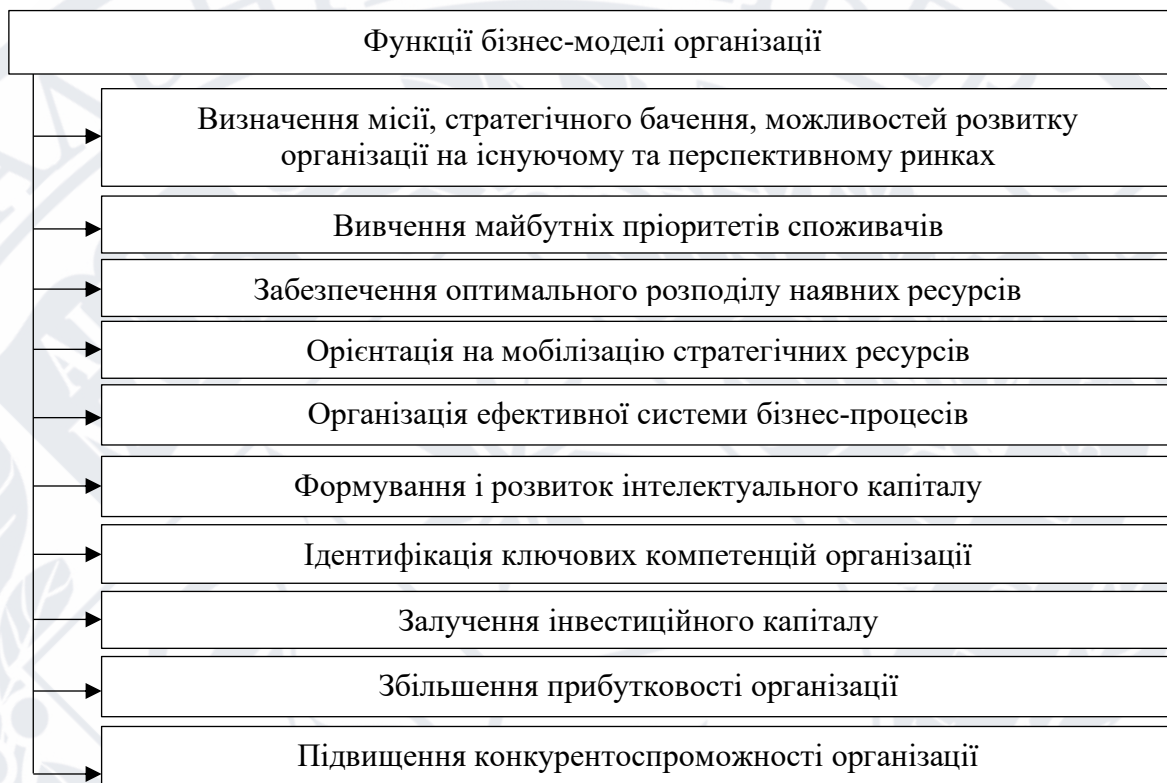


Рисунок 1.2 – Функції бізнес-моделі організації

Джерело: систематизовано автором за [6, 11, 16, 21]

Розглянувши сутність бізнес-моделі організації, основні підходи до трактування, еволюцію поглядів на бізнес-модель організації та її функції, а також відмінність між поняттями «бізнес-модель» та «стратегія бізнесу», необхідно описати роль бізнес-моделі у бізнес-процесах в організації, а також більш детально розглянути складові бізнес-моделі, а саме: що являє собою цінність у процесі руху до фінансового результату підприємства, сутність і різновиди фінансових результатів та роль стратегії у досягненні фінансового результату організації, а також складові зовнішнього і внутрішнього середовища організації при досягненні стратегічних та операційних цілей організації.

1.2 Місце бізнес-моделі у бізнес-процесах в організації

Кожен процес повинен бути оптимізований всередині себе, але при цьому мати позитивний вплив на результати діяльності всієї організації. На думку С.Тютченко, О.Вагонової, управління бізнес-процесами варто розглядати як управління кожним процесом окремо, але, одночасно, аналізувати вплив результатів та зв'язок з усіма іншими процесами. Сучасна наукова література розглядає бізнес-процеси наступним чином: по-перше, як повторювані дії, що створюють цінності для клієнтів; по-друге, як систему, що складається з таких елементів, як вхід, вихід, механізм дії, правила та умови функціонування; по-третє, як сукупність різних видів діяльності, умовою здійснення яких є залучення одного або кількох видів ресурсів та створення продукту, що становить цінність для споживача; по-четверте, взаємозалежність дій, які здійснюються для виробництва певної продукції для конкретного споживача чи ринку або досягнення іншого результату діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні трактування поняття «бізнес-процес»

Джерело	Визначення
Гнатишин Л., Варфалюк В. [7]	Сукупність послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які спрямовані на отримання прибутку
Сарай Н. [38]	Структурована послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності, де «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача
Світлишин І. [39]	Керований, повторювальний, гнучкий процес, спрямований на досягнення загальних цілей підприємства через досягнення поставлених до нього цілей
Старостенко Д., Макаренко П. [40]	Серія завдань або набір заходів, які виконуються групою зацікавлених сторін для досягнення організаційної мети, виконується людьми або системами в структурований спосіб для досягнення заздалегідь визначеної мети
Тютченко С., Вагонова О. [44]	Сукупність дій, виконання яких призводить до досягнення бажаного результату

Джерело: систематизовано автором за [7,38,39,40,44]

З цих означень випливає функціональна характеристика бізнес-процесів – це їхня систематизованість і взаємопов’язаність. Результатом здійснення бізнес-процесів є створення доданої вартості, отже, кінцевий результат окремого бізнес-процесу може бути або кінцем ланцюга створення вартості, або початковим етапом для наступного бізнес-процесу. Групи бізнес-процесів представлено на рис. 1.3.

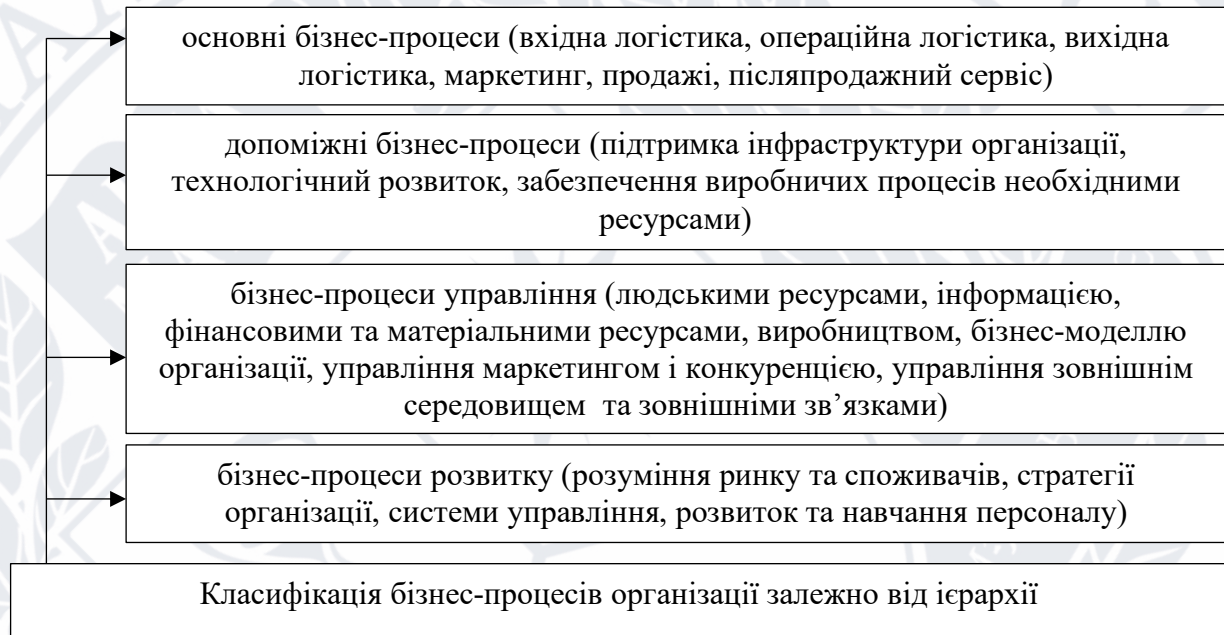


Рисунок 1.3 – Класифікація бізнес-процесів організації залежно від ієрархії

Джерело: систематизовано автором за [5,7,38,39,40,44]

Крім того, можна виокремити наступні класифікаційні ознаки бізнес-процесів:

- За споживачами: внутрішні і зовнішні бізнес-процеси;
- За деталізацією розгляду: крос-функціональні, підпроцеси, елементарні (операції);
- За варіантами ідентифікації: функціональні та наскрізні бізнес-процеси;
- За рівнем складності: складні і прості бізнес-процеси;
- За рівнем впливу на результати: критичні і ключові бізнес-процеси;
- За функціями управління: планування, організація, аналіз, облік, контроль, оптимізація.

Таким чином, приходимо до необхідності оптимізації бізнес-процесів організації (рис. 1.4).

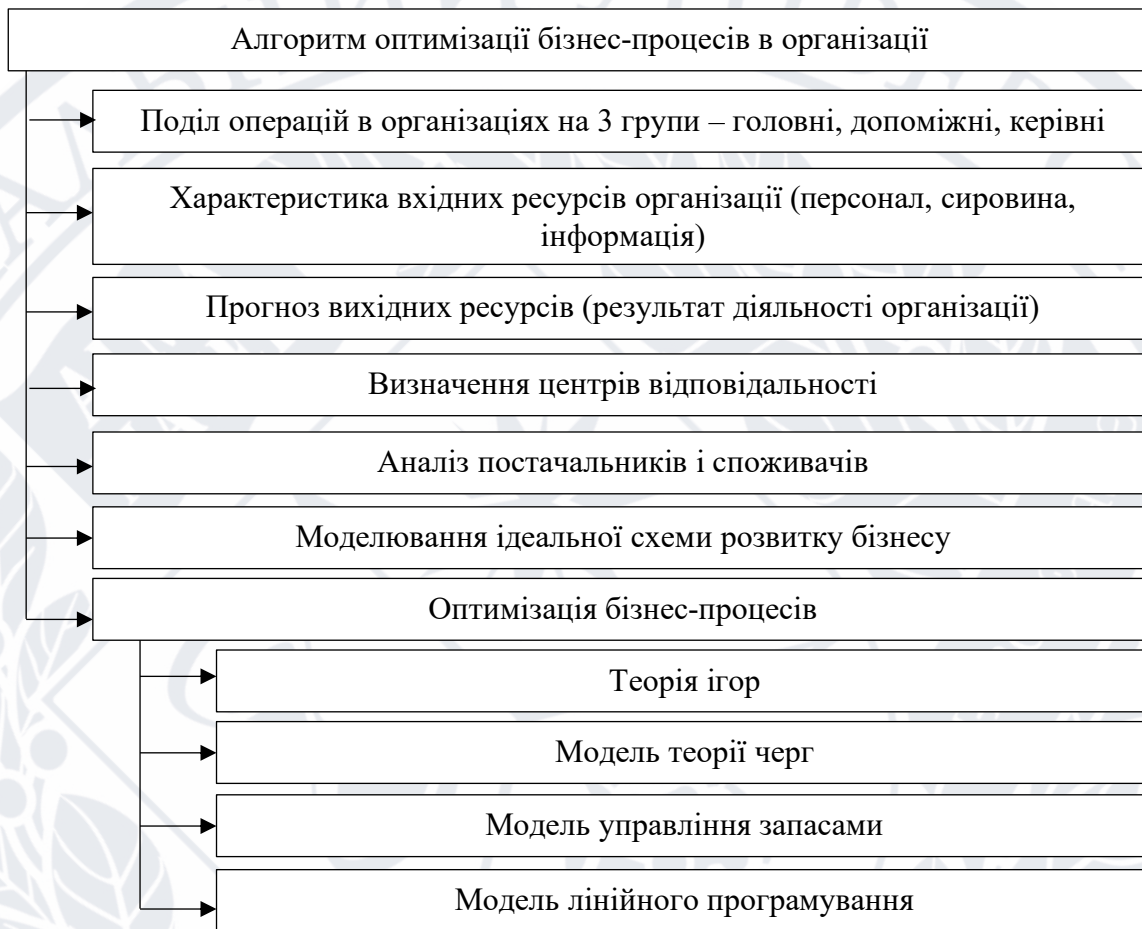


Рисунок 1.4 – Алгоритм оптимізації бізнес-процесів в організації

Джерело: систематизовано автором за [5,7,38,44]

Впровадження алгоритму оптимізації бізнес-процесів в організації забезпечує підвищення продуктивності та прискорення реакції на попит, полегшення процесу виходу на нові ринки, чітке функціонування усіх процесів, взаємодія керівництва та персоналу, зменшення негативних наслідків і ризиків, мінімізація ресурсів, зміну виробничої стратегії з пріоритетом на продукцію з найбільшим потенціалом, персоніфікацію відповідальності, оптимізацію ланцюга поставок, зменшення

фінансових втрат, гармонізацію попиту, підвищення сервісу дистриб'ютерської моделі та вихід на новий рівень економічного розвитку.

З усього сказаного вище, можна зробити висновок, що бізнес-модель є складовою частиною бізнес-процесу, який складається, у свою чергу, із трьох послідовно виконуваних стадій: формування входів до процесу, трансформації входів у виходи процесу, трансформації виходів у входи наступного процесу, а ключовими ознаками бізнес-процесу є керованість, повторюваність і гнучкість. По-друге, при визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів організації необхідно враховувати специфіку даного виду діяльності, а також приділити увагу основним групам факторів, що впливають на ефективність бізнес-процесів організації. По-третє, проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на бізнес-процеси організації є обов'язковою умовою при оцінці показників ефективності бізнес-процесів, оскільки сучасне бізнес-середовище є дуже динамічним і багатогранним та впливає на діяльність будь-якої організації. Фактори внутрішнього середовища мають вплив на потенціал організації, виявляючи можливості, що забезпечують її пріоритети, а фактори зовнішнього середовища мають складну динамічну структуру і визначаються ситуаційно. Одним з напрямків стратегічного управління організацією як підсистеми управління в цілому, є досягнення бажаної синергічної взаємодії між стратегією і фінансовими цілями організації.

1.3 Бізнес-модель взаємодії організації з зовнішнім середовищем

Питання взаємодії організації із зовнішнім середовищем прямого і непрямого впливу досліджувалися багатьма українськими і зарубіжними вченими. Зокрема, надано визначення ключовим категоріям взаємодії організації із зовнішнім середовищем, досліджено різні аспекти розуміння категорії взаємодії – задоволення інтересів організації та її стейкхолдерів, а також вплив зовнішніх суб'єктів на величину та умови отримання доходів організації, виділено моделі взаємодії

організації із зовнішнім середовищем на основі формалізованих критеріїв та індикаторів.

Категорія «зовнішнє середовище організації» визначається в науковій економічній літературі як багаторівнева взаємопов'язана система суб'єктів, факторів та умов, які перебувають за межами організації і з якими вона перебуває у взаємодії (рис. 1.5).

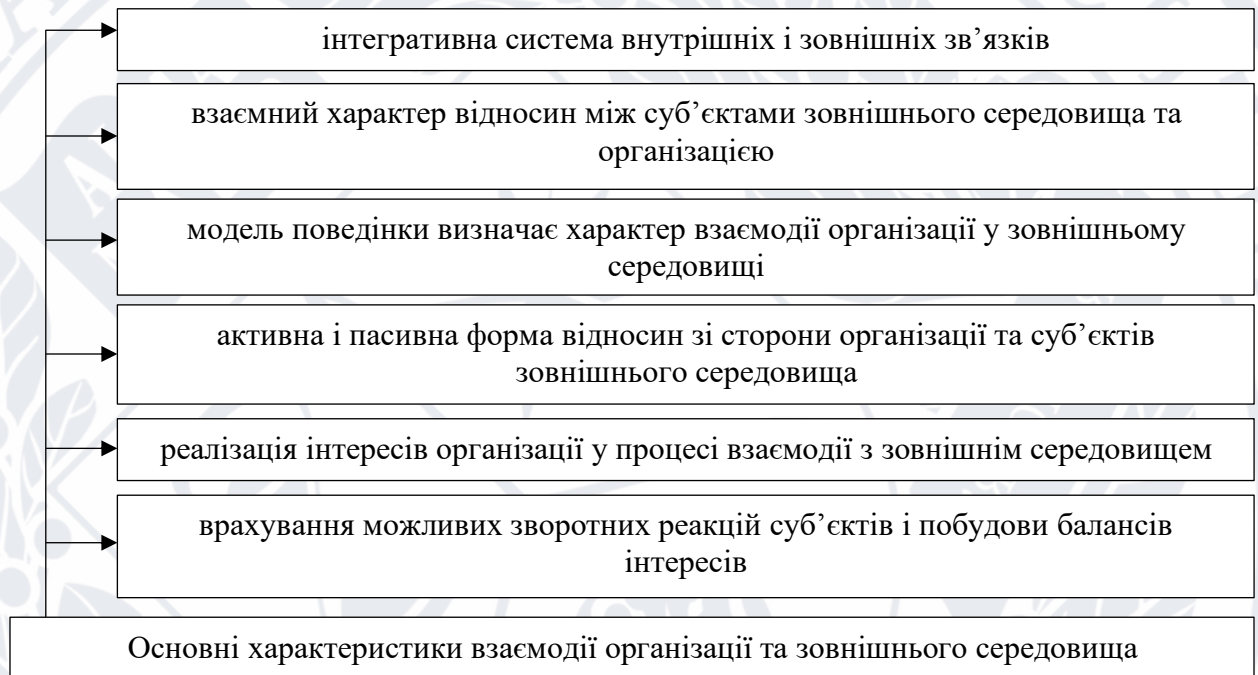


Рисунок 1.5 – Основні характеристики взаємодії організації та зовнішнього середовища

Джерело: систематизовано автором за [3,14,26,49]

Бізнес-модель взаємодії організації з зовнішнім середовищем являє собою комплекс активних та / або активно-пасивних взаємозв'язків між організацією та суб'єктами зовнішнього середовища, спрямовані на задоволення інтересів кожної зі сторін, які можуть носити партнерський, конкурентний, лобістський, зобов'язувальний характер, який включає дії організації з активного моніторингу свого зовнішнього середовища, розширенню його меж і створення бізнес-оточення.

Слід зазначити, що критерієм виділення бізнес-моделей взаємодії виступає час реагування на подію зовнішнього середовища організації. Організація при взаємодії з зовнішнім середовищем може приймати рішення під час події для того, щоб мати можливість часткового коригування ходу події для використання у повній мірі можливостей від даної події або з метою нейтралізації негативного впливу; може приймати рішення вже після того, як подія відбулася, і фактори зовнішнього середовища позитивно чи негативно впливають на діяльність організації, при цьому змінити її хід уже неможливо, залишається тільки діяти відносно наслідків події; може приймати рішення, незважаючи на індикатори драйверів зовнішнього середовища, виходячи виключно з внутрішніх потреб або наявної дійсності. Також слід зазначити, що існували періоди як слабого і маловідчутного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, так і надзвичайно високого тиску факторів зовнішнього середовища на процес прийняття рішень у межах єдиної системи «організація – зовнішнє середовище». Всі фактори зовнішнього середовища варто розподілити за наступними групами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність організації

фактори	характеристика
Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу	
Технологічні	Науковий потенціал, інновації у сфері технологій
Економічні	Рівень економічного розвитку держави, темп інфляції, стан грошово-кредитної системи, рівень доходів населення
ринкові	Стан платоспроможного попиту, співвідношення попиту та пропозиції, ринкова ціна
політичні	Політична ситуація в країні, політичні групи і їхній вплив на суспільство, розвиток громадянського суспільства
Нормативно-правові	Законодавча база і рівень розвитку підзаконних актів
екологічні	Рівень забруднення навколишнього природного середовища, стан природних ресурсів держави
соціальні	Рівень освіти, соціальна забезпеченість, рівень криміналізації суспільства
географічні	Розташування організації, рівень забезпечення енергоресурсами, наявність природних монополій
демографічні	Міграція населення, тривалість життя, гендерна та вікова структура, зайнятість

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу	
постачальники	Вплив постачальників технології, капіталу, трудових ресурсів, сировини і матеріалів
споживачі	Настрої споживачів, споживацький вибір, задоволеність рекламою
Акціонери (учасники)	Процес прийняття рішень, контрольний пакет акцій, дивідендна політика організації
Трудові ресурси	Рівень кваліфікації персоналу на ринку, присутність HR-агенцій тощо
конкуренти	Прямі (схожий товар, та сама галузь), непрямі (потенційні, а також конкуренти за гаманець споживача)
профспілки	Рівень здійснення громадського контролю за виплатою зарплати та інших виплат, додержання законодавства про працю та охорону праці, створення безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих і санітарно-побутових умов
Контактні аудиторії	Допомагають привертати увагу громадськості та споживачів організації до її діяльності, координація маркетингових рішень організації, вплив на здатність організації забезпечувати себе капіталом

Джерело: систематизовано автором за [26,27,37,41,49]

Отже, можна зазначити, що зовнішнє середовище здійснює вплив на всі процеси, що протікають в організації, є постачальниками всіх видів ресурсів і споживачем її продукції, контролює її діяльність в часі і в просторі, визначає її цілі та забезпечує інформацією, а отже впливає на бізнес-моделі (додаток К).

Основними реакціями на події зовнішнього середовища є наступні:

- 1) адаптація – коли організація пристосовується до факторів зовнішнього середовища;
- 2) випередження – коли організація намагається приймати такі рішення, які б дозволяли направляти подію у потрібному для організації руслі;
- 3) уникання – коли організація робить вигляд, що не звертає уваги на фактори зовнішнього середовища і приймає рішення таким чином, як менеджмент вважає за необхідне, не враховуючи зовнішні зміни;
- 4) часткового врахування – коли організація сприймає своє середовище екзогенно, як щось таке, що сформовано ззовні і яке не має вагомego впливу на її діяльність;

5) симбіоз – сприймати зовнішнє середовище як постійне джерело сигналів, викликів, дій, на які необхідно формувати відповідну реакцію, але при цьому середовище виступає екзогенним і на нього впливати майже неможливо;

б) активна взаємодія із суб'єктами зовнішнього середовища на рівні оточення прямого впливу, коли організація проводить активний моніторинг зовнішнього середовища, намагається спрогнозувати його розвиток і розробляє відповідні плани або сценарії заходів на випадки певних подій зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що така градація є доволі умовною, проте вона дозволяє прослідкувати, як кожна з бізнес-моделей враховує фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу. Також варто відмітити, що проактивна модель відрізняється від активної тим, що організація прогнозує і наперед здійснює певні кроки для врахування у своїй діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ ЛУКА»

2.1 Загальна характеристика та організація бізнес-процесів ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Організація ТОВ «АГРАНА ФРУТ ЛУКА» зареєстрована 27.07.2004 р. за юридичною адресою Україна, Вінницька обл., Вінницький р-н, село Лука-Мелешківська, вулиця Привокзальна, 2а. Керівником організації є Ліфвіров Леонід Олександрович. Організаційну структуру підприємства наведено у додатку А. Розмір статутного капіталу складає 16 006 450,51 грн. Код ЄДРПОУ – 31315211. Підприємство обслуговується в ПАТ «ОТП Банк». Основні види діяльності підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні види діяльності ТОВ «Агрона Фрут Лука»

КВЕД	Види діяльності
01.24	Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
01.25	Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
01.49	Розведення інших тварин
01.61	Допоміжна діяльність у рослинництві
01.63	Післяурожайна діяльність
10.39	Інші види перероблення та консервування фруктів та овочів
46.31	Оптова торгівля фруктами й овочами
47.81	Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами
74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність
81.30	Надання ландшафтних послуг

Слід зазначити, що підприємство має 2 засновників: по-перше, ТОВ «Адоніс-ВВТ», м. Вінниця, код ЄДРПОУ – 13338812. Частка – 0,03 %, розмір внеску до статутного фонду – 4 800 грн. По-друге, акціонерне спрощене товариство «Агрона фрукт», м. Мітриморі (Франція), частка – 99,97 %, розмір внеску до статутного фонду – 16 001 650,51 грн. У організації ТОВ «Агрона фрукт Лука» зареєстровано 2 торгові марки та 11 ліцензій.

Компанія почала свою діяльність в 2001 році з проекту компанії «Поділля ОБСТ» (зараз «АГРАНА Фрут Україна»), метою якого була поставка сировини для подальшої переробки. З кожним наступним роком підприємство «Агрона Фрут Лука» збільшувало площі своїх угідь, і до теперішнього часу досягло 1000 га: полуниця: урожай 1800 т / рік з 100 га землі; малина: урожай 100 т / рік з 15 га землі; вишня: 800 т / рік з 50 га землі; яблука для ринку свіжих фруктів: 5000 т / рік із 100 га землі.

Підприємство підтримує три фруктові господарства, зокрема завод «Агрона Фрут» (м.Вінниця), який виробляє фруктові наповнювачі, завод по виробництву концентрованих фруктових соків «Австрія Джус», а також промислову зону з вирощування ягід і фруктів. На сайті компанії зазначається, що виробничі потужності розташовуються близько для споживача, що є своєрідною прив'язкою до фактору сировини. Також слід зазначити, що заморожені фрукти обробляються на місці, а сировину постачають у глобальному масштабі. «Агрона Фрут Лука» позиціонується на вирощуванні фруктів і свіжих ягід як для споживання, так і для промислової переробки. Підприємство, розташоване у Вінницькій області, вирощує та реалізує яблука, полуницю, малину і вишню. Вся випущена продукція ТОВ «Агрона Фрут Лука» сортується у Вінницькій області, далі калібрується за розміром, потім пакується у різну упаковку і реалізується у різних регіонах України та за кордон. Відповідно, у с. Лука Мелешківська підприємство має складські приміщення, а також холодильні камери для збереження продукту на продаж. ТОВ «Агрона Фрут Лука» співпрацює з супермаркетами, гіпермаркетами, оптовими складами, магазинами та іноземними споживачами.

Підприємством створено високі стандарти відбору та обробки фруктів, що гарантує споживачам стандарти безпеки харчових продуктів та їх преміальну якість. Така безпека є стратегічним пріоритетом організації. Крім того, підприємством встановлено політику нульових дефектів на основі узгоджених специфікацій клієнтів в усіх аспектах бізнесу. Варто відмітити, що в компанії

створено систему е-РАСТ: управління прикладом, попередженням, аудитом, безперервним кайдзен-вдосконаленням, навчанням персоналу, що спрямовано на управління головними ризиками – сторонніми предметами, мікробіологією, алергенами та хімікатами. Програми з управління якістю забезпечують повний цикл відстеження сировини і готової продукції, що включають 100% всієї документації постачальника від аудиту до постачання. При цьому готовий продукт перевіряється внутрішніми командами з якості та управління, а також зовнішніми аудиторами клієнтів і третіми сторонами.

Всі філії, зокрема «Агрона Фрут Лука» контролюються холдинговою компанією, що здійснює централізоване управління цілою Групою і надає допомогу та підтримку завдяки комунікаціям, спрямованим на забезпечення регулярного обміну інформацією. Принципи сталого розвитку компанії представлено на рис. 2.1.

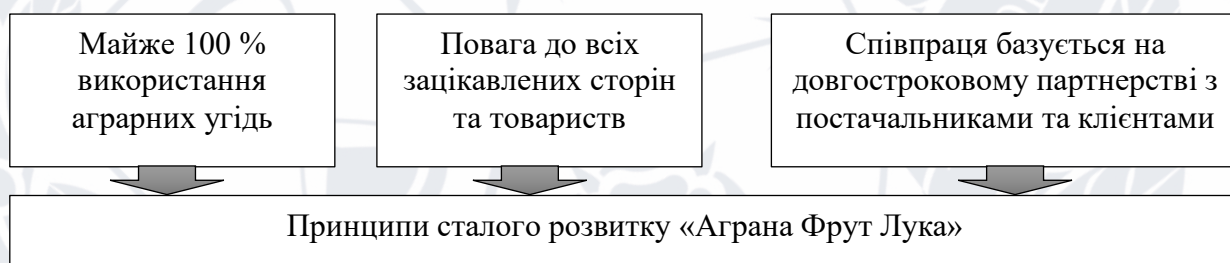


Рисунок 2.1 – Принципи сталого розвитку Агрона Фрут Лука

Замкнений екологічний цикл гарантує, що сільськогосподарські продукти переробляються на 100 %. Підприємство має ліцензії: на виконання робіт підвищеної небезпеки та експлуатацію машин і механізмів; на спеціальне водокористування; на газонебезпечні роботи; на виробництво, переробку, розподіл та застосування шкідливих небезпечних речовин; на електричне устаткування електричних станцій та мереж; на зварювальні, газополум'яні та наплавні роботи; на радіозв'язок у системі передавання даних з використанням шумоподібних сигналів.

Таблиця 2.2 – Експрес-аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Лука» у 2019-2023 рр., тис.грн.

Показники	2019	2020	оцінка	2021	оцінка	2022	оцінка	2023	оцінка
Нематеріальні активи	40	40	0	40	0	40	0	40	0
Основні засоби	73096	60832	-1	65163	1	18978	-1	21266	1
Запаси	62716	52745	-1	57769	1	58333	1	60224	
Дебіторська заборгованість	20695	22563	-1	18336	1	25751	-1	42773	-1
Гроші та їх еквіваленти	1553	6385	1	6927	1	5334	-1	33334	1
Активи	166790	155899	-1	153973	-1	111665	-1	168957	1
Власний капітал	38455	45032	1	31065	-1	-42307	-1	-33021	1
Довгострокові забезпечення	106583	98717	-1	112296	1	143355	1	180674	1
Кредиторська заборгованість за товари	7238	9015	-1	8572	-1	8274	-1	18426	1
Чистий дохід	153395	182343	1	154361	-1	158892	1	257996	1
Собівартість реалізованої продукції	160289	155936	1	147313	1	145842	1	221737	-1
Валовий прибуток	-6894	26407	1	7048	-1	13050	1	36259	1
Адміністративні витрати	10741	17100	-1	15973	1	19265	-1	14219	1
Витрати на збут	5981	5501	1	5684	-1	5568	1	6524	-1
Інші операційні витрати	13645	1858	1	5251	-1	23732	-1	19581	1
Фінансовий результат від операційної діяльності	-35542	6577	1	-14091	-1	-28724	-1	9286	1
Фінансовий результат до оподаткування	-35542	6577	1	-13967	-1	-73372	-1	9286	1
Чистий прибуток	-35542	6577	1	-13967	-1	-73372	-1	9286	1
Разом	-	-	3	-	-4	-	-5	-	10

Дані табл. 2.2 свідчать про суттєве покращення: якщо у 2020 році порівняльна оцінка складала 3 бали, то у 2021 році – лише (-4), у 2022 році – (-5), а в 2023 – 10 балів, що оцінюється позитивно. Проте, слід зазначити, що на підприємстві не вистачає наочного уявлення існуючої бізнес-моделі.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Для ефективного функціонування бізнес-моделі підприємства необхідним є аналіз його фінансово-економічного стану. Така оцінка дозволяє визначити причини та шляхи розвитку підприємства. Фінансово-економічний стан характеризує динаміку і структуру активів підприємства, зокрема необоротних та оборотних, власного і позичкового капіталу, а також витрат і фінансових результатів. Розпочати такий аналіз варто з оцінки абсолютної та відносної зміни показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз ТОВ «Агрона Фрут Лука», тис.грн.

Показники	2019	2023	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Нематеріальні активи	40	40	0	0
Основні засоби	73096	21266	-51830	- 71
Запаси	62716	60224	-2492	- 3,9
Дебіторська заборгованість	20695	42773	22078	106,7
Гроші та їх еквіваленти	1553	33334	31781	2046
Активи	166790	168957	2167	1,29
Власний капітал	38455	-33021	-71476	- 185,9
Довгострокові забезпечення	106583	180674	74091	69,5
Кредиторська заборгованість за товари	7238	18426	11188	154,6
Чистий дохід	153395	257996	104601	68,2
Собівартість реалізованої продукції	160289	221737	61448	38,3
Валовий прибуток	-6894	36259	43153	-625,9
Адміністративні витрати	10741	14219	3478	32,4
Витрати на збут	5981	6524	543	9,1
Інші операційні витрати	13645	19581	5936	43,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	-35542	9286	114828	-323
Фінансовий результат до оподаткування	-35542	9286	114828	-323
Чистий прибуток	-35542	9286	114828	-323

Горизонтальний аналіз підприємства за п'ятирічний період з 2019 по 2023 рр. свідчить про від'ємні темпи зростання таких показників, як основні засоби, запаси, власний капітал, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток. Найбільший від'ємний темп приросту демонструє валовий прибуток, що оцінюється дуже негативно.

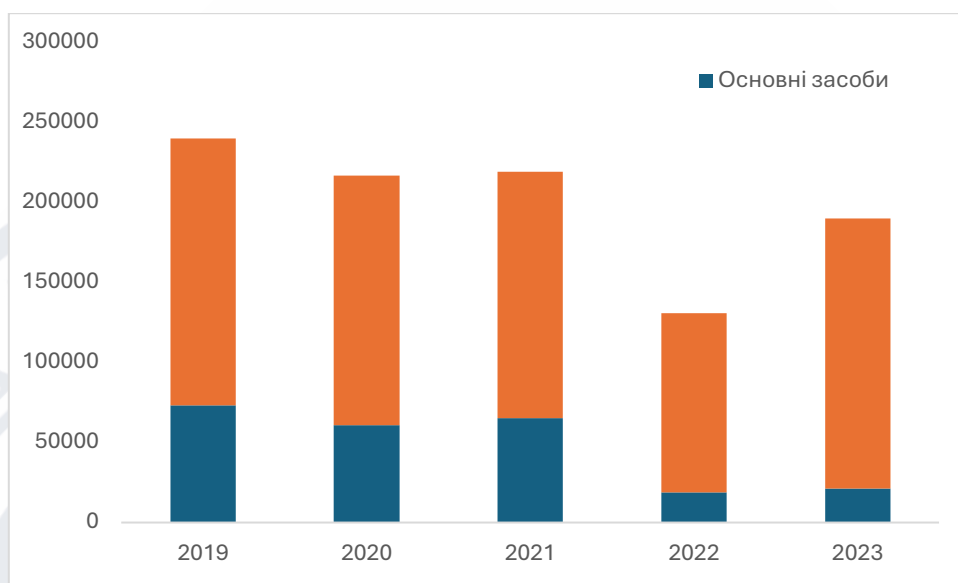


Рисунок 2.2 – Частка основних засобів в активах ТОВ «Агрона Фрут Лука» в 2019-2023 рр., тис.грн.

На рис. 2.2 зображено динаміку частки основних коштів підприємства в загальній сумі активу. Вважається, що частка основних засобів не повинна перевищувати 40 % активу балансу, що і спостерігається в ТОВ «Агрона Фрут Лука». Слід зазначити, що найменша їх частка спостерігається в останні 2 роки.

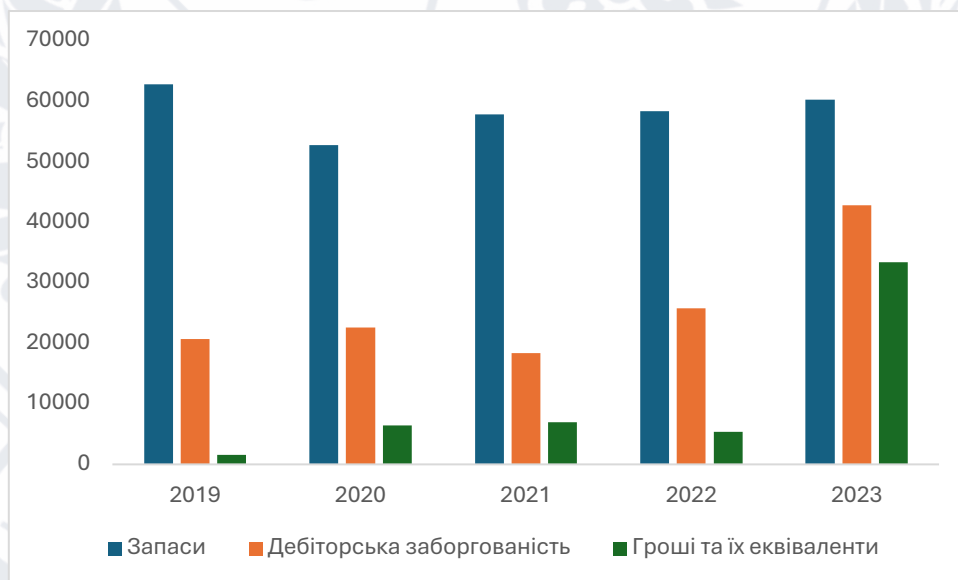


Рисунок 2.3 – Структура оборотних активів ТОВ «Агрона Фрут Лука» в 2019-2023 рр., тис. грн.

Більша частина активів ТОВ «Агрона Фрут Лука» припадає на оборотні кошти підприємства, що слід оцінити позитивно, проте найбільшу частку займають не гроші та їх еквіваленти та не дебіторська заборгованість, а запаси. Вважається, що підприємства не повинні мати велику частку запасів з метою забезпечення безперебійності платіжно-розрахункового обороту.

На рис. 2.4 наведено динаміку структури власного капіталу підприємства. Як свідчить рис. 2.4, за останні 2 роки значення власного капіталу є від'ємним, що відбувалося за рахунок нерозподіленого прибутку, що є негативним.



Рисунок 2.4 – Динаміка власного капіталу ТОВ «Агрона Фрут Лука» в 2019-2023 рр., тис. грн.

Кредиторська заборгованість ТОВ «Агрона Фрут Лука» збільшилась за період, що аналізується, в 2,5 рази. Слід зазначити, що співвідношення товарної кредиторської заборгованості до дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги складає 0,43, що також є негативним, адже дебіторська заборгованість не покривається кредиторською. У структурі дебіторської заборгованості найбільшу частку має саме товарна, у структурі кредиторської – тех заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. Динаміка заборгованості пов'язана з фінансовими результатами підприємства, які наведено на рис. 2.5.

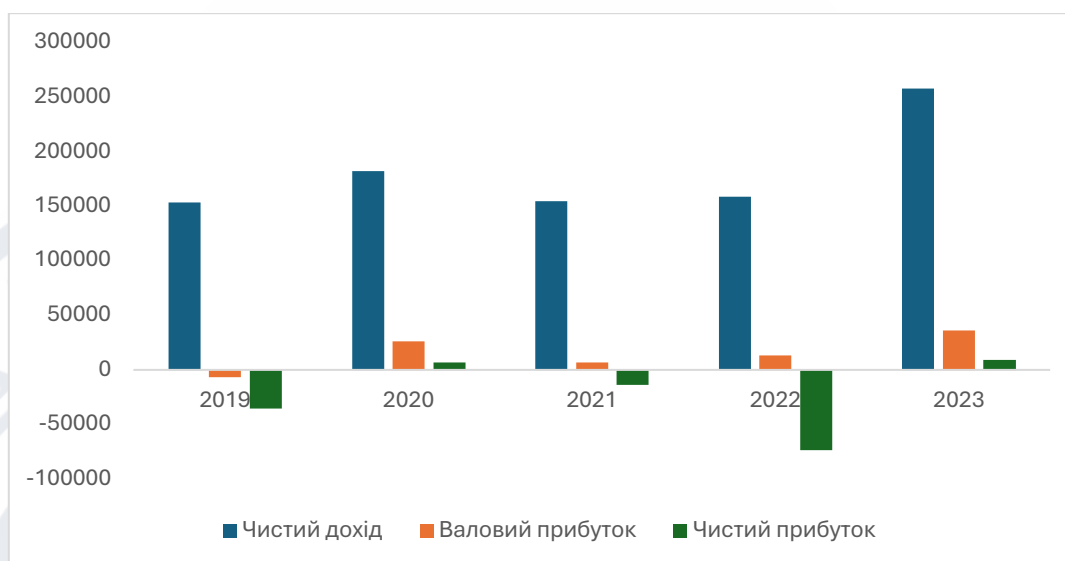


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Лука» в 2019-2023 рр., тис. грн.

Як видно з рис. 2.5, рівень чистого доходу підприємства зростає. Щодо інших показників, тут спостерігаються негативні тенденції, зокрема від'ємні значення: валового прибутку – у 2019 році, чистого прибутку – 2019, 2021 та 2022 роках. У свою чергу, фінансові результати тісно пов'язані з витратами підприємства (рис. 2.6).

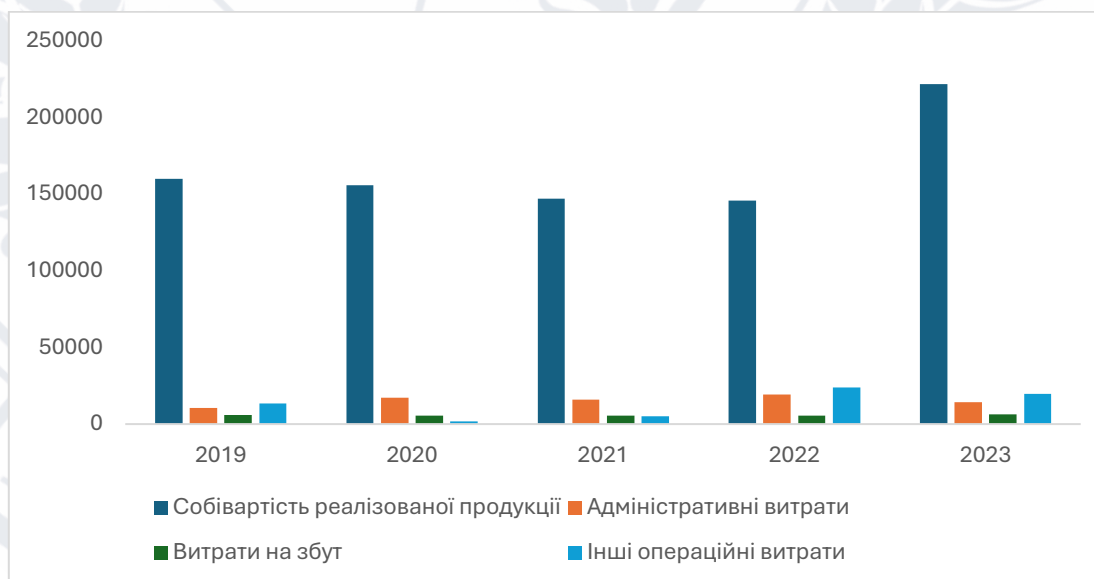


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат ТОВ «Агрона Фрут Лука» в 2019-2023 рр., тис. грн.

Собівартість продукції за останній звітний період суттєво зросла, що слід оцінити негативно. Щодо всіх інших витрат підприємства, а саме: адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних – тут немає прямої залежності від собівартості реалізованої продукції і не спостерігається їх постійне зростання. Тенденція зміни є скачкоподібною.

Отже, з проведеного аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Лука» можна зробити висновок, що підприємство працює прибутково та стабільно, має певні тенденції до покращення деяких показників, проте на підприємстві присутні й негативні тенденції, на які менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Лука» потрібно звернути увагу, а саме: від'ємні темпи зростання за останні 5 років таких показників, як основні засоби, запаси, власний капітал, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток; велика кількість запасів; значна сума нерозподіленого прибутку; непокриття дебіторської заборгованості кредиторською; скачкоподібні тенденції зміни фінансових результатів підприємства та суттєве збільшення собівартості реалізованої продукції за останній звітний період.

2.3 Аналіз існуючої бізнес-моделі взаємодії ТОВ «Агрона Фрут Лука» з зовнішнім середовищем

Аналізуючи існуючу в організації бізнес-модель, слід зазначити, що на сьогодні практика виробила низку підходів до організаційного аналізу, в якому розглянемо ТОВ «Агрона Фрут Лука» як цільову, відкриту, соціально-економічну систему.

Бізнес-моделі організації притаманні: наявність вхідних змінних (виробничий, ресурсний, людський капітал тощо); вихідні змінні (дохід), комплексний механізм, що належить ієрархічній сукупності зовнішніх інституцій і на основі інжинірингового підходу представимо бізнес-модель (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Бізнес-модель ТОВ «Аграна Фрут Лука»

Побудова існуючої бізнес-моделі організації починається з опису моделі взаємодії із зовнішнім середовищем за законом єдності і боротьби протилежностей, тобто з визначення принципів, місії, девіза, бачення, мети, унікальної торгової пропозиції, цінностей, стратегії, сервісу, суспільних зв'язків, безпеки і різновиду циклу.

Компромісом інтересів ринку і компанії, атрибутом відкритої системи, механізмом, за допомогою якого підприємство реалізує свої цілі та завдання, а також діяльністю, здійснювану підприємством для того, щоб виконати функцію, для якої воно було установлене, - є місія організації. Концептуально місія дозволяє отримати відповіді на наступні питання: що отримає клієнт, хто і для чого може бути партнером організації, як будувати відносини зі споживачами, що отримають власник і персонал від бізнесу, як співпрацювати з громадськими організаціями, ЗМІ та контактними аудиторіями і державою? Місією ТОВ «Агрона Фрут Лука» є надання фруктових інноваційних рішень в індустрії продуктів харчування та напоїв.

Виходячи з місії, формується бізнес-потенціал організації, а саме комплекс бізнес-функцій, функцій менеджменту і функцій забезпечення, потрібних для підтримки на регулярній основі господарської діяльності організації. Для цього спробуємо застосувати порівняльний оціночний підхід потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Лука» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Коефіцієнтний аналіз ФЕС ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0714	0,5255	0,6527	0,5024	1,5647
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0312	2,4345	2,4379	3,1287	3,7883
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,9144	6,7756	7,8817	8,6229	6,6152
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8696	0,9221	0,9311	0,9049	0,8739
Коефіцієнт покриття	3,9144	6,7756	7,8817	8,6229	6,6152
Коефіцієнт автономії	0,2306	0,2889	0,2018	-0,379	-0,195
Показники рентабельності					
Рентабельність продажів	-0,232	0,0361	-0,09	-0,462	0,036
Рентабельність продукції	-0,222	0,0422	-0,095	-0,503	0,0419
Рентабельність виробництва	-0,213	0,0422	-0,091	-0,657	0,055

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має мати найменше числове значення з усіх показників ліквідності і потрапляти в інтервал від 0,2 до 0,35. Значення жодного з років ТОВ «Агрона Фрут Лука», що аналізуються, не потрапляє у цей проміжок оптимальних значень: у 2019 році цей показник був набагато меншим, що свідчило про дуже низький рівень абсолютної ліквідності, з 2020 по 2023 рр. – суттєво перебільшував оптимальне значення, що свідчить про те, що грошових коштів у підприємства дуже багато і вони не використовуються активно в обороті. Коефіцієнт швидкої ліквідності має потрапляти в проміжок від 0,6 до 0,8, а отже, всі показники більші рекомендованих. Коефіцієнт поточної ліквідності має знаходитись у проміжку 1-2, і цей показник теж не відповідає рекомендованим значенням (рис. 2.8).

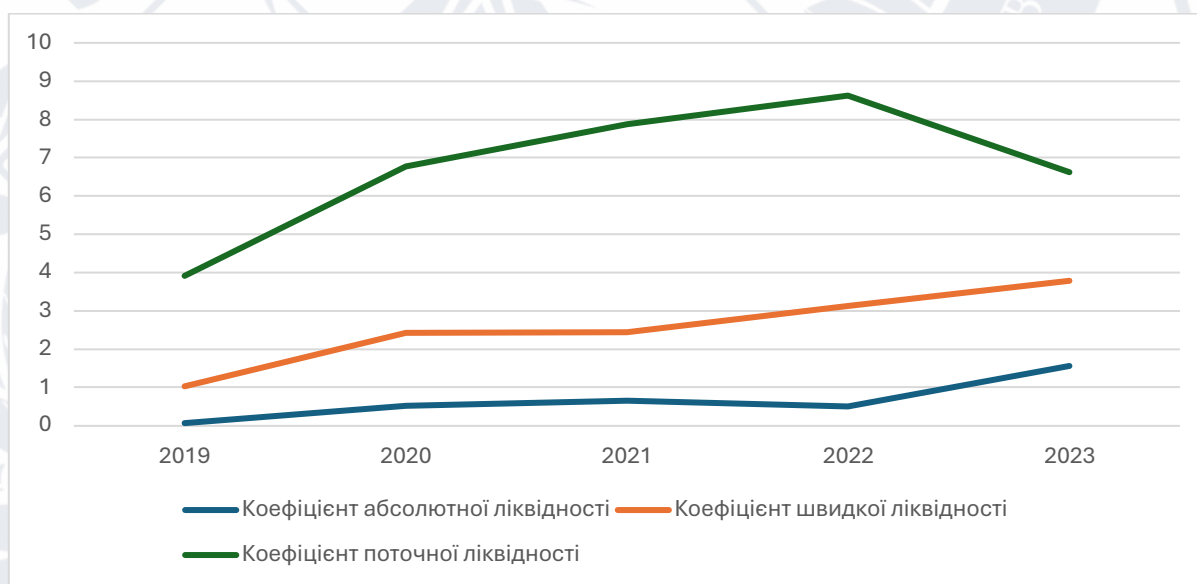


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Агрона Фрут Лука» в 2019-2023 рр.

Якщо ліквідність підприємства означає здатність перетворюватися на гроші, то платоспроможність – це спроможність бути незалежним від зовнішніх кредиторів і здатність своєчасно розраховуватися за своїми боргами, можливість акумулювати власні кошти та покривати позичковий капітал (рис. 2.9).

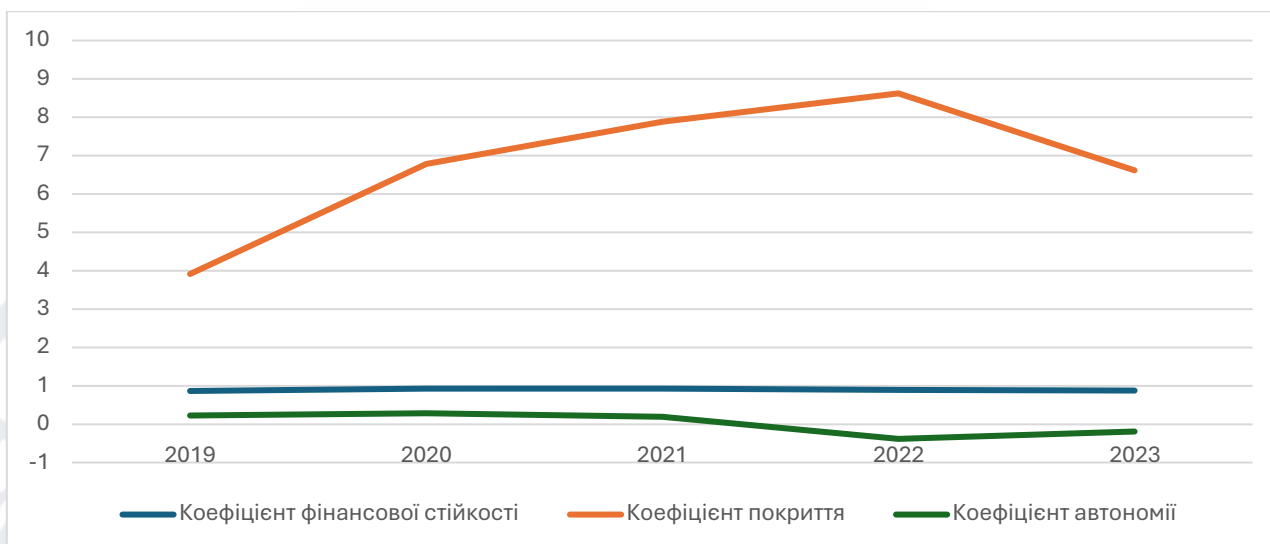


Рисунок 2.9 - Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Лука» в 2019-2023 рр.

Коефіцієнт фінансової стійкості має бути більше 1, отже всі показники не доходять до цього рівня. Коефіцієнт покриття відхиляється від діапазону 1-2, що суттєво перевищує оптимальні значення ТОВ «Агрона Фрут Лука». Коефіцієнт фінансової автономії суттєво менше рекомендованого значення (0,5), а в останні 2 роки має від'ємні значення.

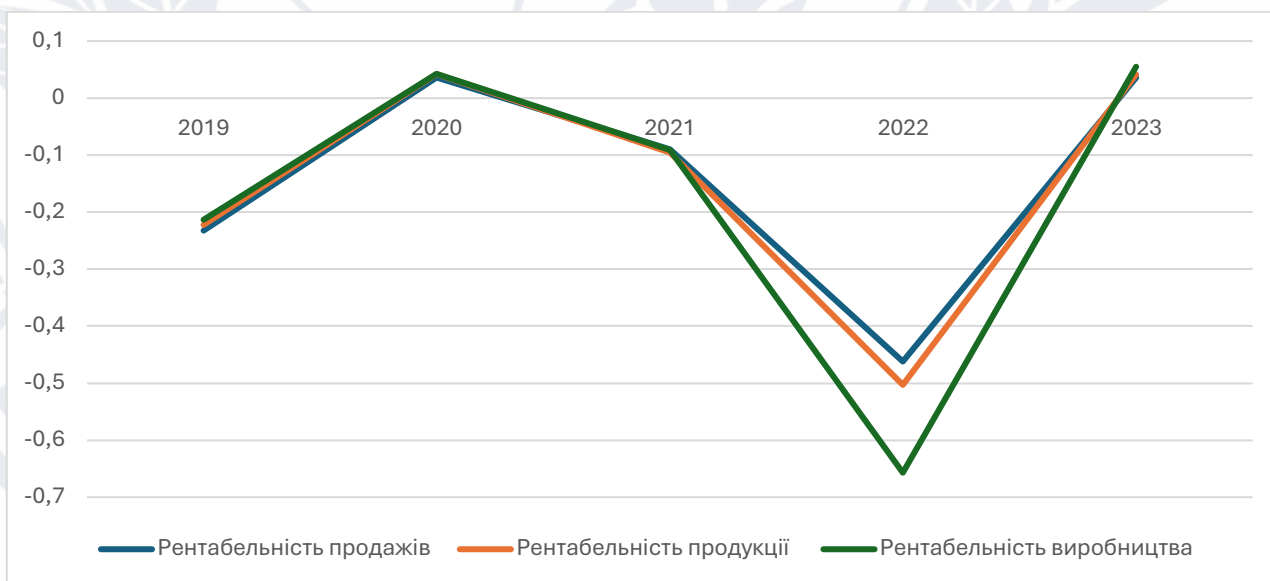


Рисунок 2.10 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Агрона Фрут Лука» в 2019-2023 рр.

Рентабельність продажів, продукції та виробництва мала від'ємні значення у 2019, 2021 та 2022 рр., що оцінюється негативно (рис. 2.10). Відповідно, враховуючи все попереднє, можна побудувати матрицю моделі золотого трикутника фінансово-економічного стану (ФЕС) ТОВ «Агрона Фрут Лука» відповідно до наступного: якщо розрахований коефіцієнт відповідає рекомендованому значенню, йому присвоюється (1), якщо не відповідає (0). Результати наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця моделі золотого трикутника ФЕС ТОВ «Агрона Фрут Лука» у 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0	0	0	0	0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0	0	0	0	0
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт фінансової стійкості	0	0	0	0	0
Коефіцієнт покриття	0	0	0	0	0
Коефіцієнт автономії	0	0	0	0	0
Показники рентабельності					
Рентабельність продажів	0	1	0	0	1
Рентабельність продукції	0	1	0	0	1
Рентабельність виробництва	0	1	0	0	1

Проте, даний підхід не є дуже результативним через свою статичність, оскільки він не відображає зміни з періоду в період. Якби матриця моделі золотого трикутника складалась на один рік, можна було б залишити її у такому вигляді, проте в роботі запропонована динамічна модель за 5 років, отже потрібно внести певні зміни, а саме присвоїти:

- (0) у тому випадку, якщо показник не відповідає рекомендованому значенню;
- (+1) – якщо показник відповідає рекомендованому значенню;
- (1) – якщо існує позитивна зміна показника в динаміці;
- (-1) – якщо існує тенденція погіршення значення коефіцієнта.

Таблиця 2.6 – Модифікована матриця моделі золотого трикутника ФЕС
ТОВ «Агрона Фрут Лука» у 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	-1	0	-1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0	-1	-1	-1	-1
Коефіцієнт поточної ліквідності	0	-1	-1	-1	0
Разом за групою «ліквідність»	0	-2	-3	-2	-2
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт фінансової стійкості	0	1	1	0	0
Коефіцієнт покриття	0	0	0	0	0
Коефіцієнт автономії	0	-1	-1	-1	0
Разом за групою «платоспроможність»	0	0	0	-1	0
Показники рентабельності					
Рентабельність продажів	0	+1	0	0	+1
Рентабельність продукції	0	+1	0	0	+1
Рентабельність виробництва	0	+1	0	0	+1
Разом за групою «рентабельність»	0	3	0	0	3
РАЗОМ	0	1	-3	-3	1

Згідно з модифікованою матрицею, кожній «стороні трикутника», що має 3 грані – ліквідність, платоспроможність, рентабельність, можна розрахувати сумарну кількість балів. По ліквідності маємо погіршення ситуації в ТОВ «Агрона Фрут Лука» у 2020 та особливо у 2021 рр. і ледве помітне покращення у 2022-2023 рр. Щодо платоспроможності – маємо погіршення показників у 2022 році. Коефіцієнти рентабельності свідчать про негативні тенденції у 2019, 2021-2022 рр. Відповідно, сумарна оцінка золотого трикутника фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Лука» у 2019 році дорівнює 0, у 2020 році значення складало 1 бал, що свідчить про незначне покращення, у 2021-2022 рр. модель показує мінус 3 бали, що є негативним, і в 2023 році – лише 1 бал, проте, у порівнянні з попередніми двома роками, один з яких є періодом до масштабного вторгнення РФ в Україну, така оцінка є певним досягненням підприємства. Проте, розуміючи, що максимальний бал моделі дорівнює 9 балів, ТОВ «Агрона Фрут Лука» конче потребує розробки рекомендацій з удосконалення бізнес-моделі організації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ ЛУКА»

3.1 Стратегічне планування діяльності ТОВ «Агрона Фрут Лука» на основі бізнес-моделі Canvas і збалансованої системи показників

Розвиток підприємництва та економіки загалом сприяє появі нових бізнес-моделей, які відрізняються своєю організаційною структурою та характеристиками. Метою розвитку бізнес-моделі організації є створення цілісного алгоритму діяльності щодо своєчасного виявлення загроз з боку зовнішнього середовища підприємства та його швидкої адаптації до мінливих умов. У будь-якій організації бізнес-моделювання має полягати, як мінімум, в наступному:

- 1) має бути створена клієнтоорієнтована бізнес-модель;
- 2) така модель має відповідати існуючій стратегії організації;
- 3) має бути налагоджений зв'язок операційного і стратегічного рівня управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності всієї організації.

Оскільки всі бізнес-моделі залежно від масштабу інвестицій, ступеню відкритості, охоплення ринків можна розподілити на наступні види: франчайзингова, диференційована, трансакційна, агентська, інтегрована, сегментована, адаптивна, трансформаційна та орієнтована на продажі, варто визначитися, яку модель взяти за основу для удосконалення.

Доцільною є використання в якості основи саме сегментованої моделі, оскільки «Агрона Фрут Лука» має чітку спеціалізацію та сегменти, з якими варто працювати індивідуально.

Канва бізнес-моделі (бізнес-модель Canvas), створена у 2008 році швейцарським бізнес-теоретиком Александером Остервальдером та бельгійським вченим в галузі АСУ Івом Піньє, описують усі бізнес-процеси організації. Оскільки у перекладі це слово означає «канва», «полотно», це – така собі основа для бізнесу.

Таблиця 3.1 – Бізнес модель Canvas

Ефективність				Цінність
9.Ключові партнери – стратегічне співробітництво між непрямыми конкурентами, кооперація, стратегічне партнерство між прямими конкурентами, спільні дії для запуску бізнес-проектів, відносини з постачальниками	8.Ключові види діяльності – яких видів діяльності вимагають ціннісні пропозиції? Які канали збуту і взаємовідносини з клієнтом? Які потоки надходження доходів? Який процес розробки і створення продукції? Який вихід на ринок, діяльність щодо підтримки обсягу виробництва і контролю якості?	2.Ціннісна пропозиція надає відповіді на питання: які цінності пропонуються споживачу? Які проблеми організація допомагає вирішити клієнтам? Які потреби задоволено? Які продукти пропонуються кожному споживчому товару?	3.Взаємовідносини з клієнтом -після заповнення 2 елементів відбувається пошук того, де вони перетинаються. Саме тут створюється УТП 6.Який контент цікавий клієнту? Варіанти взаємодії: персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення	Споживчий сегмент – клієнт. 1.Це перший сегмент, який потребує дуже уважного аналізу. Організація має сегментувати цільову аудиторію і чітко визначати ціннісну пропозицію 5.приваблення і утримання клієнта, аналіз сегмента: яку комунікацію хотів би отримати клієнт
	7.Ключові ресурси – аналіз потенціалу організації: матеріальні, інтелектуальні, фінансові, ресурси		4.Канали збуту – аналіз прямих і непрямих, партнерських та власних каналів за допомогою 5 етапів просування: інформаційний, оціночний, продажний, доставка, постпродажний	
10. Структура витрат – маржинальний аналіз. Яка діяльність дає найбільшу економію та найбільші витрати? На що є орієнтація організації: на витрати чи на цінність?			11.Потоки надходження доходів – джерела доходів, потоки від різних видів діяльності, принципи ціноутворення	

При цьому канва має такі значення: по-перше, основа подій (що добре стосується підприємства, що досліджується); по-друге, сітчасте полотно (що говорить про існування певних комірок-секторів для дослідження бізнесу); по-третє, платформа (що є основою бізнес-моделі організації). Як бухгалтерський баланс підприємства складається з двох частин, кожна з яких відповідає за певну сферу – актив – за майно підприємства, пасив – за джерела формування майна підприємства, так і канва бізнес-моделі поділяється на дві частини. Ліва частина моделі Canvas відповідає за ефективність бізнесу, права – за його цінність.

В умовах сучасного нестабільного економічного середовища варто переглядати модель Canvas раз на 6 місяців. Переваги використання моделі наведено на рис. 3.1.

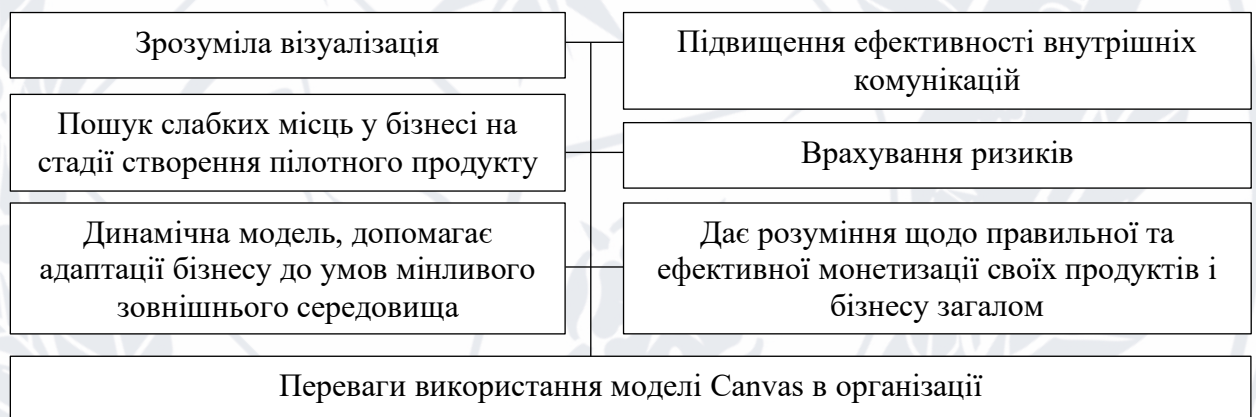


Рисунок 3.1 – Переваги використання моделі Canvas

Слід зазначити, що обов’язково потрібно враховувати вплив на бізнес-процеси таких факторів, як персонал, відносини з споживачами, інновації. І хоча їх не завжди можливо оцінити фінансово, але, вони здійснюють значний вплив на стратегічний розвиток підприємства. З цією метою використовують збалансовану систему показників (систему збалансованих показників) або систему ключових показників ефективності (KPI). Правильно побудована система збалансованих показників дає змогу удосконалити бізнес-модель підприємства за чотирма

головними сферами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, розвиток, та побудувати на цій основі стратегію організації.

З метою управління ефективністю будь-якої бізнес-моделі використовується збалансована система показників – система менеджменту, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортонем на початку 90-х років XX ст. з метою забезпечення формулювання стратегічних планів та їхньої реалізації. Збалансована система показників аналізує всю внутрішню та зовнішню інформацію, яка має відношення до господарської діяльності організації. Оскільки збалансована система показників базується на чотирьох складових: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси та розвиток, варто розглянути ці сфери (рис. 3.2).

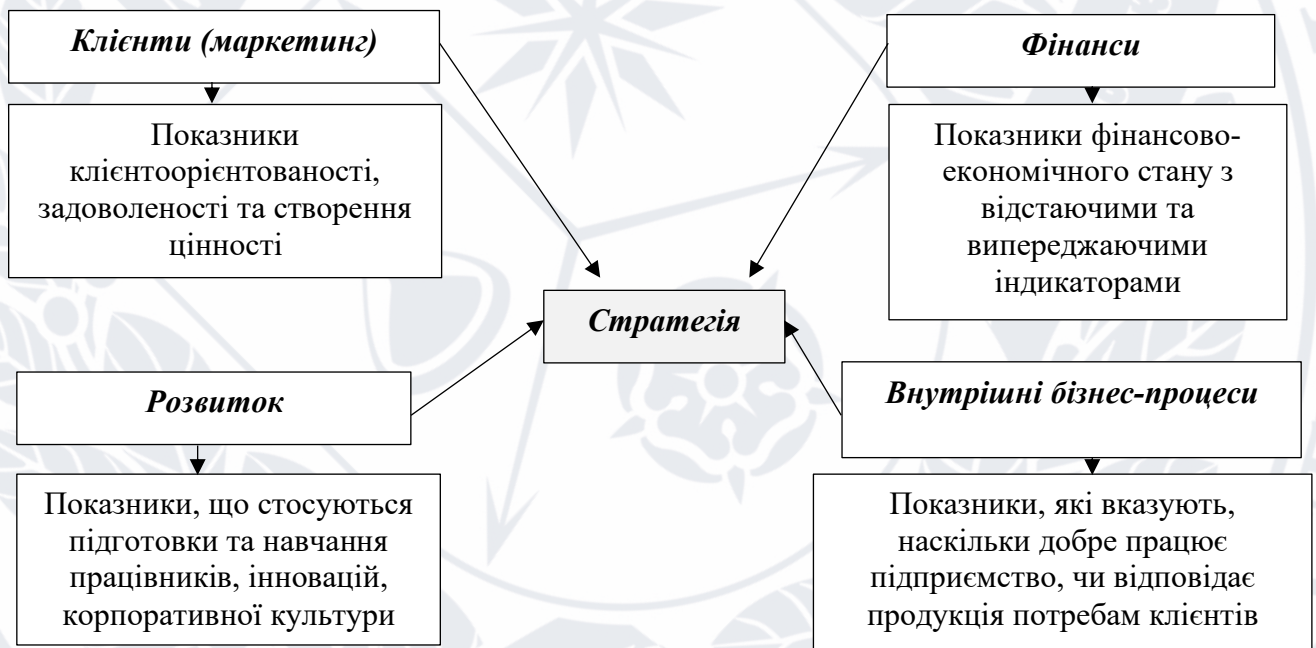


Рисунок 3.2 – Збалансована система показників організації

Оскільки збалансована система показників має стратегічне спрямування, важливо застосовувати кількісні показники. Враховуючи, що вимір системи має бути активним та адаптивним і динамічним, варто окреслити прогностні сценарії розвитку ключових показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Лука».

3.2 Прогнозування бізнес-процесів ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Одним з проблемних показників підприємства, як з'ясовано у розділі 2, є дебіторська заборгованість підприємства. Прогнозування її значення є дуже важливим завданням, адже високий рівень дебіторської заборгованості підприємства може свідчити про його неефективний менеджмент. У цьому випадку організація або не слідкує за розміром і динамікою дебіторської заборгованості, або не може запропонувати жодних стимулів чи активних дій для повернення дебіторської заборгованості у виді живих грошей. На рис. 3.3 наведено прогноз дебіторської заборгованості ТОВ «Агрона Фрут Лука».

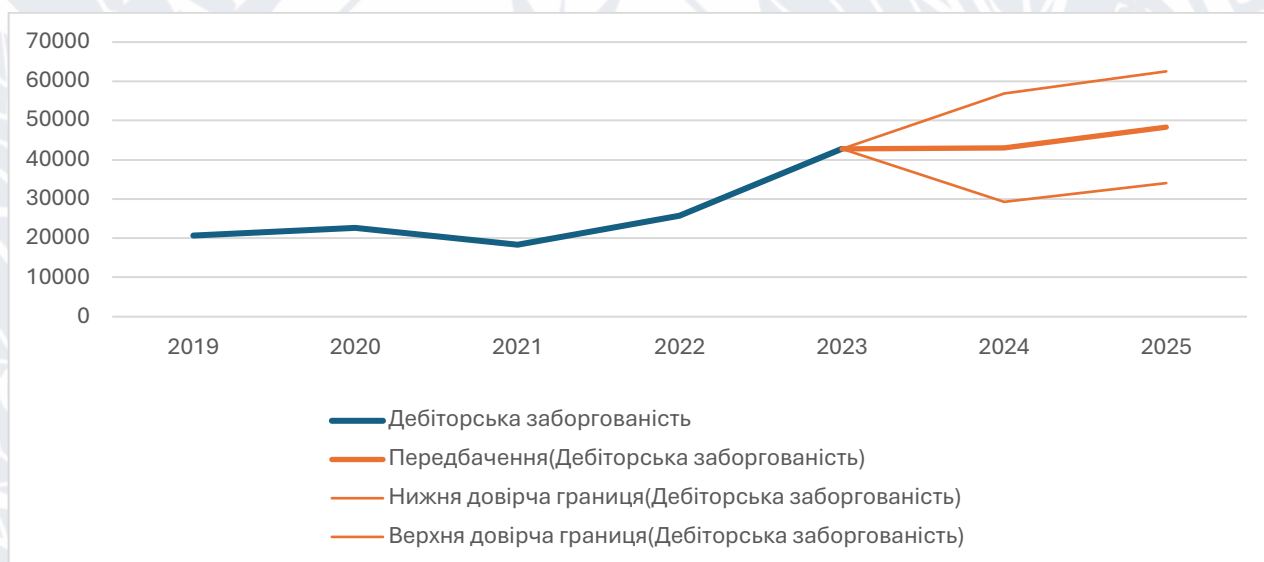


Рисунок 3.3 – Прогноз дебіторської заборгованості ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2025 рр., тис.грн.

На рис. 3.4 наведено прогноз кредиторської заборгованості підприємства. Важливо оцінити співвідношення цих показників, бо таке співвідношення враховує вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на ліквідність та платоспроможність організації, від чого також залежить прибуток. Збалансованість грошових потоків у процесі розрахунків з клієнтами і постачальниками позитивно впливає на фінансово-економічний стан підприємства.

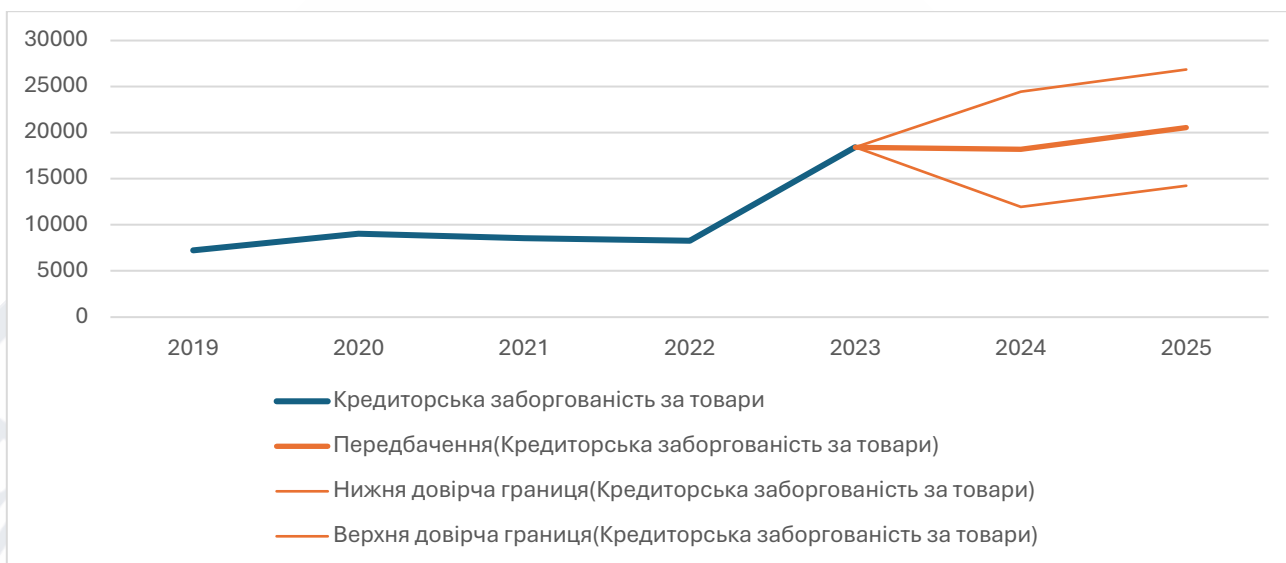


Рисунок 3.4 – Прогноз кредиторської заборгованості ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2025 рр., тис.грн.

У випадку, коли цей показник приблизно дорівнює 1, компанія може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників, власний капітал не відволікається на кредитування клієнтів, ці кошти можуть спрямуватися на підвищення ефективності функціонування організації. Чим більший коефіцієнт співвідношення, тим більше коштів залучає компанія від кредиторів, ніж надає дебіторам, що може бути причиною кризи ліквідності. Якщо показник менше нормативного, це свідчить про неефективну політику комерційного кредитування, накопичення значних боргів від дебіторів, при чому в більшому розмірі, ніж підприємство отримує від банків-кредиторів та постачальників.

Оскільки дебіторська заборгованість ТОВ «Агрона Фрут Лука» суттєво перевищує кредиторську, це говорить про неефективну управлінську політику і потребує порівняння заборгованості з величиною активів (пасивів) та основним фінансовим результатом підприємства. Якщо дебіторська заборгованість прогнозується у 2025 році на рівні 48313 тис. грн. (середнє значення), то кредиторська – на рівні 20557 тис.грн., а отже – вдвічі менше.

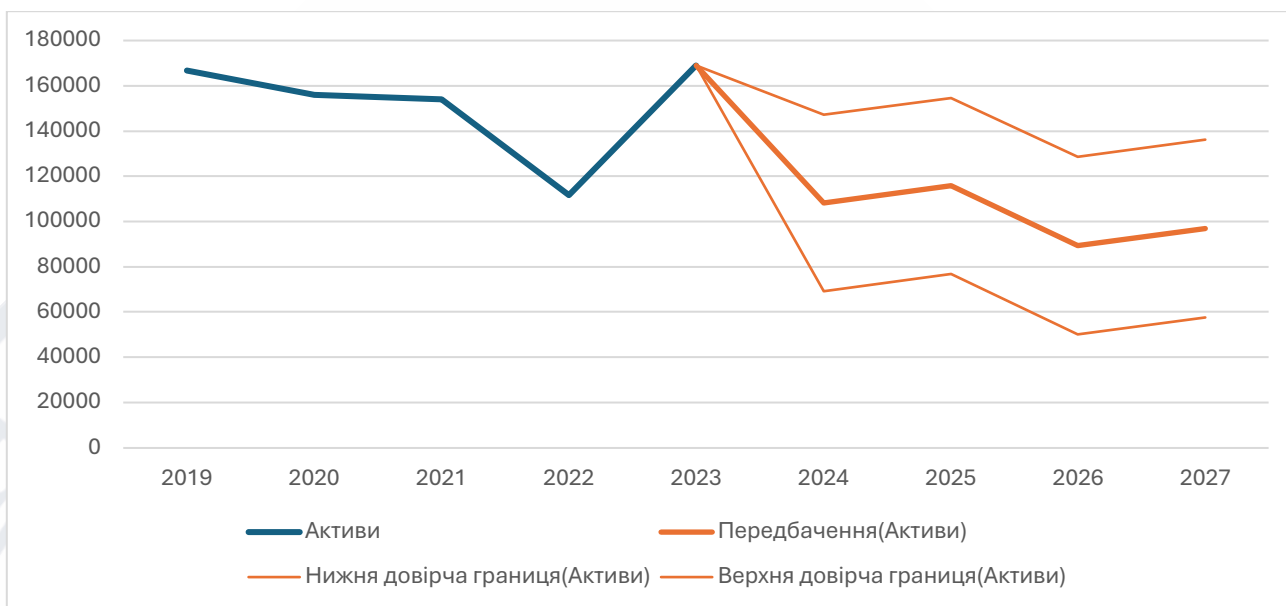


Рисунок 3.5 – Прогноз динаміки активів ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2027 рр., тис.грн.

Активи ТОВ «Агрона Фрут Лука» складуть 115745 тис.грн, отже, частка дебіторської заборгованості в активах складе 41,7%. Оскільки активи підприємства дорівнюють його пасивам, частка кредиторської заборгованості в пасивах складе 17,8%.

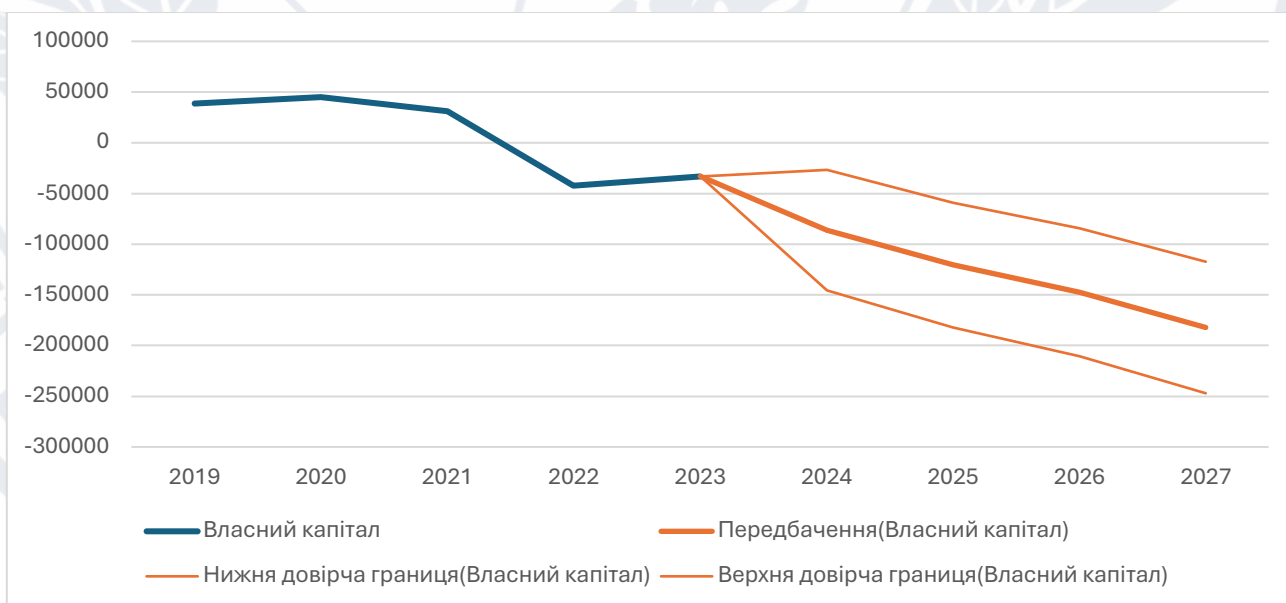


Рисунок 3.6 – Прогноз власного капіталу ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2027 рр., тис.грн.

На рис. 3.6 наведено прогноз власного капіталу підприємства. За рахунок нерозподіленого прибутку з від'ємним значенням маємо всі значення (передбачення, нижня й верхня довірча границя) теж від'ємні. Чистий дохід підприємства має скласти у 2025 році 278700,7 тис.грн і перевищити дебіторську заборгованість у 5,8 разів, кредиторську – у 13,6 разів (рис. 3.7).

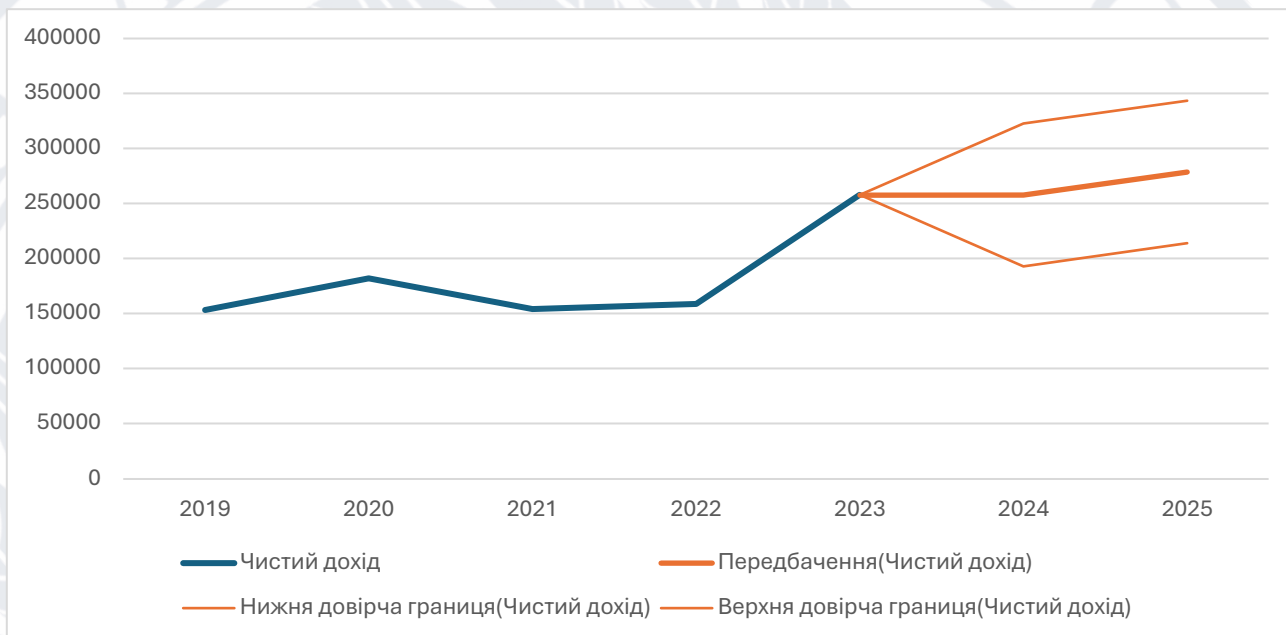


Рисунок 3.7 – Прогноз чистого доходу ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2025 рр., тис.грн.

На рис. 3.7 представлено прогноз чистого доходу підприємства, що свідчить про значне перевищення цього показника дебіторської та кредиторської заборгованостей, на рис. 3.8 – прогноз валового прибутку. Слід зазначити, що валовий прибуток не повторює траєкторію чистого доходу, проте навіть при песимістичному прогнозі цей показник є більшим за 0, що свідчить про задовільний маржинальний прибуток. У 2025 році цей показник планується на рівні 15773 тис. грн, що займає 6% у величині чистого доходу. Це означає, що майже всю величину чистого доходу, а саме 94% займає собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг, що свідчить про дуже витратне підприємство і низьку його рентабельність.

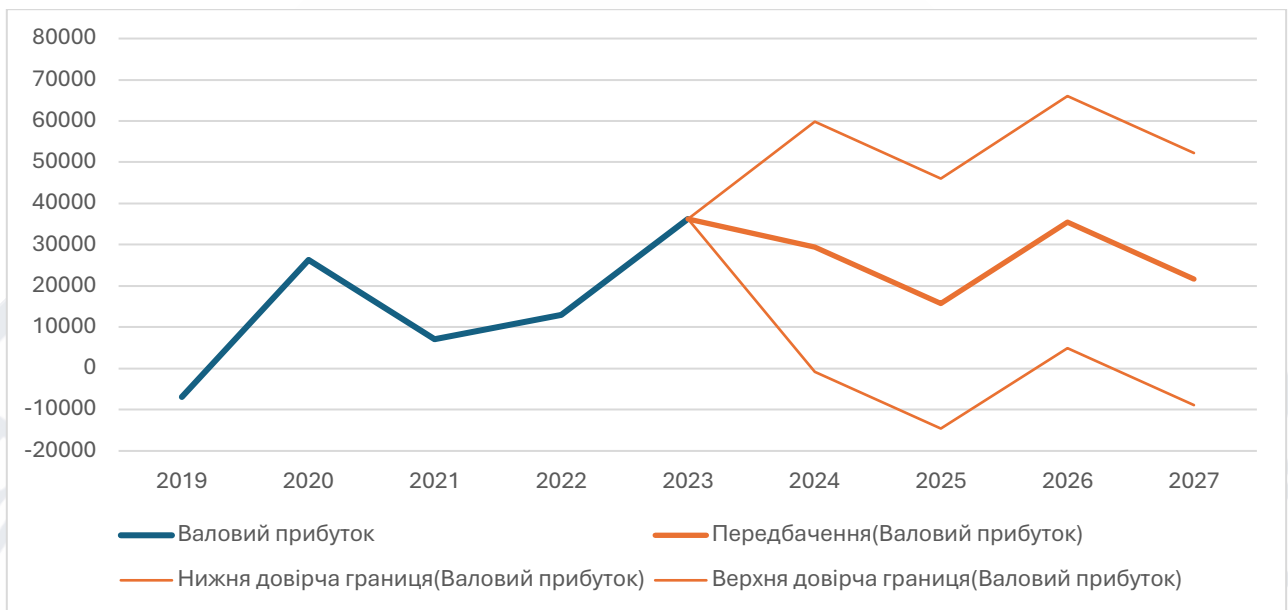


Рисунок 3.8 – Прогноз валового прибутку ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2027 рр., тис.грн.

На рис. 3.9 представлено чистий прибуток підприємства, при цьому ці два графіки не повторюють одне одного, проте спостерігаємо поганий результат: у тому випадку, якщо здійсниться песимістичний сценарій, чистий прибуток ТОВ «Агрона Фрут» буде від'ємним вже з 2025 року.

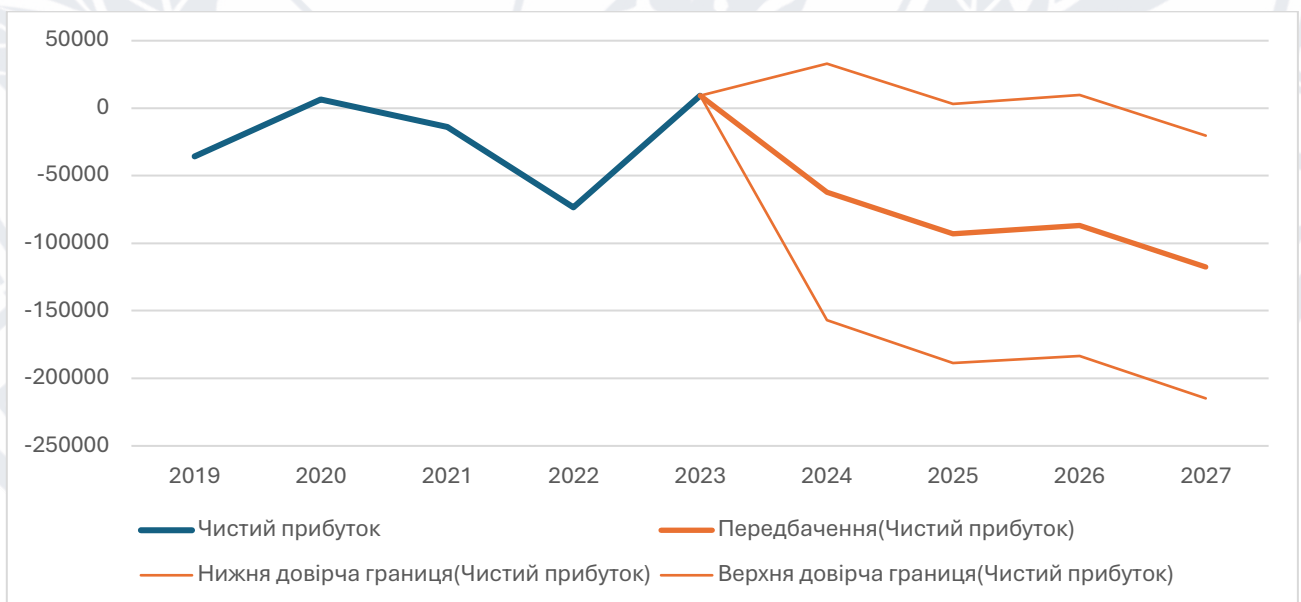


Рисунок 3.9 – Прогноз чистого прибутку ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2027 рр., тис.грн.

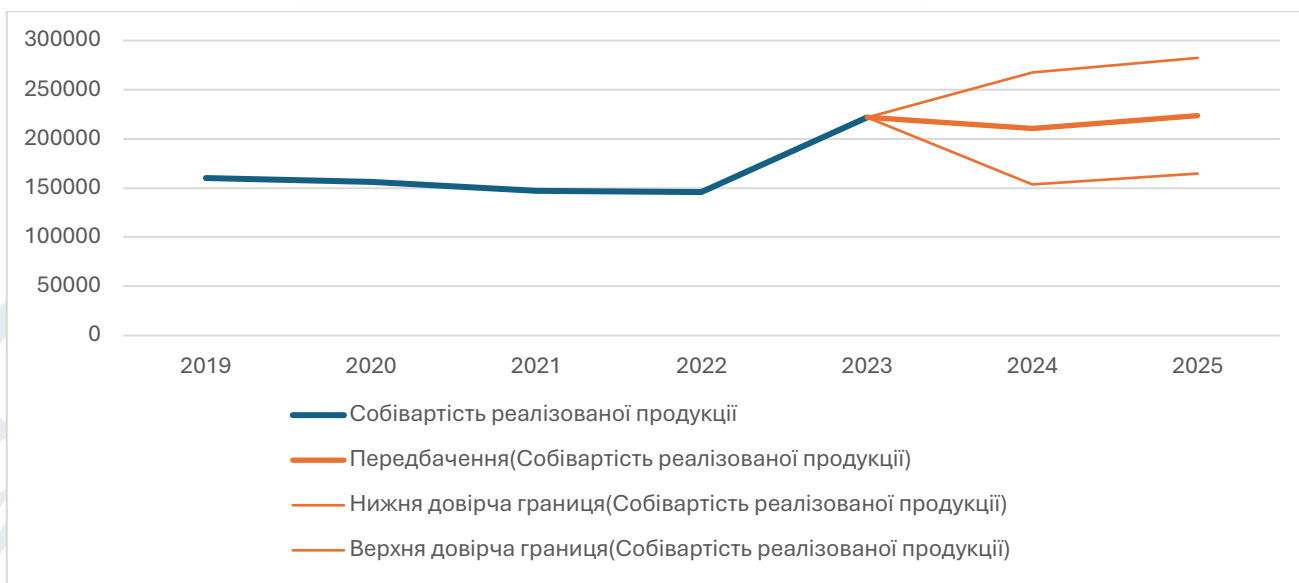


Рисунок 3.10 – Прогноз собівартості реалізованої продукції ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2025 рр., тис.грн.

Графік собівартості реалізованої продукції (рис. 3.10) теж не повторює траєкторію чистого доходу ТОВ «Агрона Фрут Лука», що говорить про відсутність тісного взаємозв'язку між показниками, песимістичне прогностне значення собівартості перевищує прогностні показники чистого прибутку, фінансового результату до оподаткування, ЕВІТ та валового прибутку.

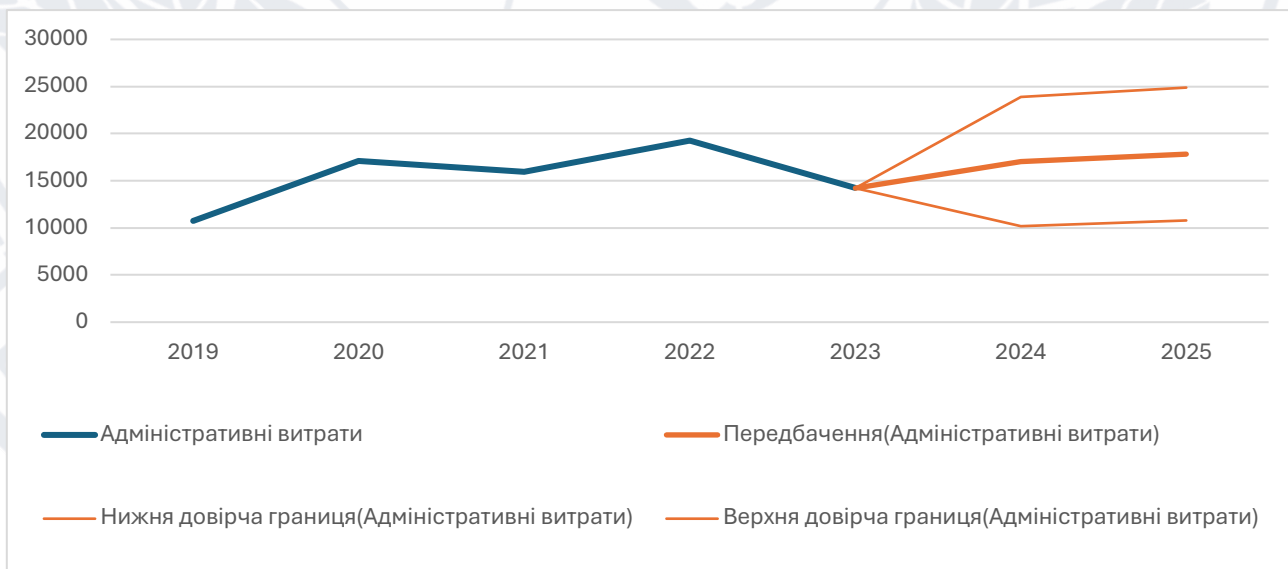


Рисунок 3.11 – Прогноз адміністративних витрат ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2025 рр., тис.грн.

Адміністративні витрати ТОВ «Агрона Фрут Лука» (рис. 3.11) суттєво менші за собівартість, значення песимістичного та оптимістичного сценаріїв не дуже відрізняються, позитивною тенденцією є також те, що цей показник несуттєво збільшився порівняно з 2019 роком. Витрати на збут перевищують адміністративні витрати як по фактичних показниках, так і по прогнозних сценаріях (рис. 3.12).

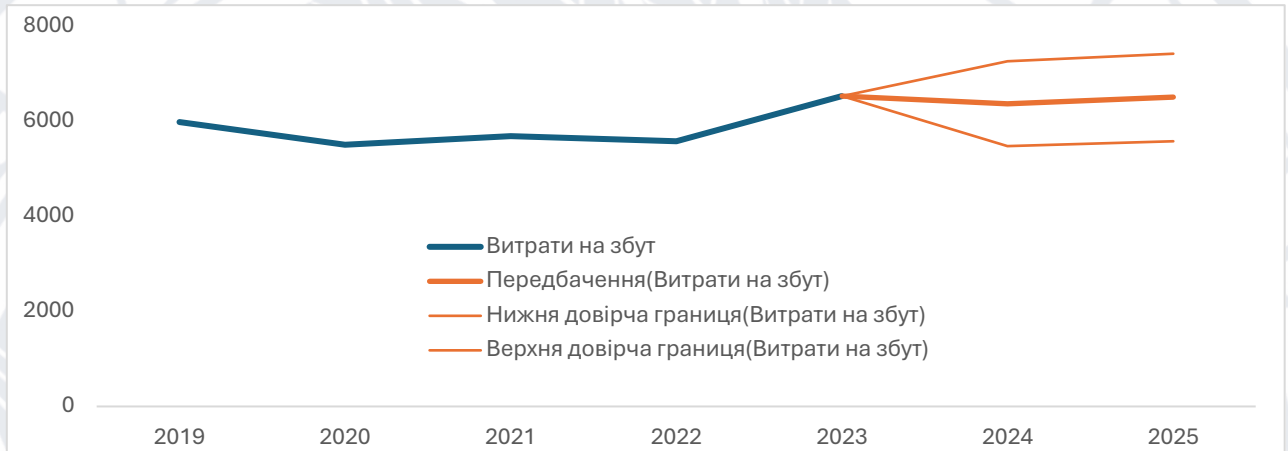


Рисунок 3.12 – Прогноз витрат на збут ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2025 рр., тис.грн.

Траєкторія зміни інших операційних витрат суттєво відрізняється від усіх попередніх графіків витрат (рис. 3.13).

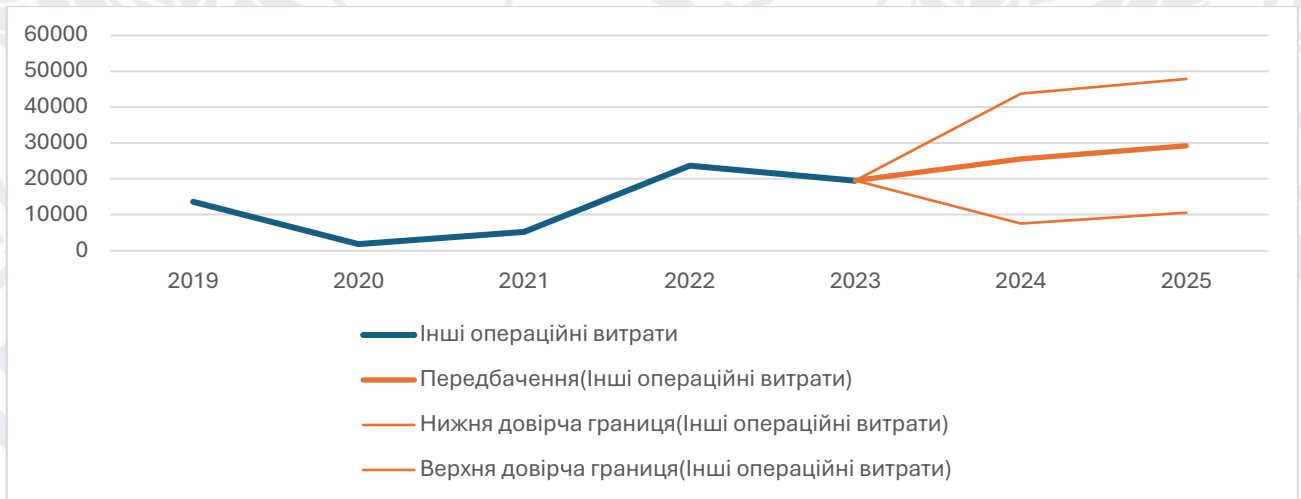


Рисунок 3.13 – Прогноз інших операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Лука» на 2024-2025 рр., тис.грн.

Отже, для оцінки бізнес-моделі підприємства пропонується аналізувати і прогнозувати основні фінансово-економічні показники його діяльності, а саме: дебіторсько-кредиторську заборгованість, витрати підприємства та фінансові результати, зокрема чистий дохід, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток. Ці показники характеризують господарську діяльність підприємства, описують стратегічні цілі організації у виді цифр, є вимірювальними та чутливими до зміни стратегічних цілей. Всі ці показники можна об'єднати в систему як сукупність компонентів, що перебувають у певних відносинах з середовищем, створюють певну цілісність та єдність і характеризуються збалансованістю, тобто взаємозв'язком тактичного і стратегічного рівнів управління, важливістю показників.

Таким чином, при розробці бізнес-моделі за системою збалансованих показників значну увагу потрібно відводити прогнозуванню. Несвоєчасні розрахунки з кредиторами і взагалі порушення платіжного обороту відбуваються постійно, що свідчить про неефективність фінансового менеджменту. Для вирішення цієї проблеми пропонується розробляти платіжний календар та використовувати бюджетування.

Перевагами застосування збалансованої системи показників є: по-перше, сприяння комплексному плануванню, прогнозуванню, мисленню і прийняттю рішень на цій основі; по-друге, гармонізація цілей для досягнення найвищої ефективності; по-третє, узгодження командної роботи, а також підвищення конкурентоспроможності. Недоліками збалансованої системи показників є відсутність чіткої стратегії та заміна собою всіх інших інструментів стратегічного управління.

Збалансована система показників є необхідним для ТОВ «Агрона Фрут» інструментарієм, який дозволяє наповнити процес ухвалення рішення адекватною та достатньою інформацією.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі поставлено гіпотезу, що організації, які займаються удосконаленням бізнес-моделі, спостерігається зростання операційного прибутку вдвічі у порівнянні з тими, які вдосконалюють продукти або процеси. Розглянуто еволюцію поняття «бізнес-модель», проаналізовано основні погляди на поняття «бізнес-модель» у науковій літературі. Зроблено акцент на тому, що існують 2 підходи до розгляду бізнес-моделей – рольовий та ціннісний. Отримано висновок про ототожнення понять «бізнес-модель», «бізнес-процес» та «стратегія бізнесу».

Розглянуто основні трактування поняття «бізнес-модель», функції бізнес-моделі організації, основні трактування поняття «бізнес-процес» та його відмінності від поняття «бізнес-модель». Надано класифікацію бізнес-процесів організації за різними ознаками, побудовано алгоритм оптимізації бізнес-процесів в організації, описано бізнес-модель взаємодії організації з зовнішнім середовищем. Розкрито основні характеристики взаємодії організації та зовнішнього середовища, фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність організації, здійснено співвідношення бізнес-моделей і факторів зовнішнього середовища.

Надано характеристику та описано принципи сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Лука». Експрес-аналіз фінансово-економічного стану підприємства дозволив виявити, що якщо у 2020 році порівняльна оцінка складала 3 бали, то у 2021 році – лише мінус 4, у 2022 році – мінус 5, а в 2023 – 10 балів, що оцінюється позитивно. Виконано горизонтальний аналіз ТОВ «Агрона Фрут Лука», аналіз динаміки та структури основних і оборотних коштів, власного капіталу, витрат і фінансових результатів. Отримано висновок, що на підприємстві не вистачає наочного уявлення існуючої бізнес-моделі.

Зроблено аналіз існуючої бізнес-моделі взаємодії ТОВ «Агрона Фрут Лука» з зовнішнім середовищем, побудовано бізнес-модель ТОВ «Агрона Фрут Лука», здійснено коефіцієнтний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, сформовано класичну і модифіковану матриці моделі золотого трикутника. Оскільки максимальний бал модифікованої моделі максимально може дорівнювати 9 балів, а ТОВ «Агрона Фрут Лука» має лише 1, зроблено висновок, що підприємство конче потребує розробки рекомендацій з удосконалення бізнес-моделі організації.

Виконано прогноз дебіторської, кредиторської заборгованості підприємства, динаміки активів, власного капіталу, собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, чистого доходу, валового прибутку, чистого прибутку. Розроблено пропозиції зі стратегічного планування діяльності ТОВ «Агрона Фрут Лука» на основі бізнес-моделі Canvas і збалансованої системи показників. Оскільки збалансована система показників є необхідним для ТОВ «Агрона Фрут» інструментарієм, який дозволяє наповнити процес ухвалення рішення адекватною та достатньою інформацією, ці рекомендації дозволять підприємству підвищити ефективність своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Бідюк П.І., Тимошук О.Л., Коваленко А.Є., Коршевнік Л.О. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Київ: КПП ім.Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.
3. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
4. Волосов А. М., Баламут Г. С. Цифрова трансформація як чинник змінення умов функціонування підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 80–90. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-80-90>
5. Воржакова Ю., Ситник Н., Пермінова С. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах Індустрії 4.0 в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. №5. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/81967d6a-5f94-4031-b5f9-be5f7f0bf4d3/content>
6. Гармаш А. Аналіз сучасних бізнес-моделей в ІТ-секторі. *Статистика України*. 2021. №3. С. 39-43. DOI: 10.31767/su.3(94)2021.03.05
7. Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. Т.16. №1-2. С. 60-68. URL: <http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/index.php/en/archive/62-arkhiv-nomeriv/2023-t-16-1-2/499-7>
8. Гринчак Н. А. Концептуальні аспекти багатокритеріального прийняття рішень в управлінській діяльності. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1-2. С. 68–76. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7649>
9. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник*

наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного: економічні науки. Запоріжжя. 2023. №1(47). С. 69-78. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17048/1/Zbirnik%20FEB%202023%20V.%201%20%2847%29_129-141.pdf

10. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

11. Домбровська С.О. Бізнес-модель Canvas як інструмент стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса: ОДАБА. 13-15.11.2020. С. 82-85. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13118/1/Бізнес-модель%20CANVAS%20як%20інструмент%20стратегічного%20планування%20інноваційної%20діяльності%20підприємства.pdf>

12. Дороніна О., Кравець Є. Потенціал розвитку соціального підприємництва в Україні як імператив повоєнного відновлення економіки. Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем. 2023. №2. URL: <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302239>

13. Дученко М.М., Удовицька Є.А. Аналіз бізнес-моделей на ринку програмного забезпечення. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. 2018. №3. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/32.pdf

14. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. URL: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2023/materiali%20konf/Zbirnyk-konferentsiyi-2023-Tom%204.pdf>

15. Зубкова А., Майгурова Д. Бізнес-модель у стратегічному управлінні міжнародними високотехнологічними компаніями. Бізнес-Інформ. 2021. №9. URL:

<https://www.business->

[inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_9_0_224_235&lang=en](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_9_0_224_235&lang=en)

16. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86-92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf>

17. Ключковський О.В., Гуцол Д.С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3(47). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13927>

18. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. 2023. №1(49). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13891>

19. Козуб В., Чернишова Л., Пліш І. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній. *Проблеми економіки*. 2019. №1(39). URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21557/1/Стаття.pdf>

20. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*, 2022. №24, 87-91. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>

21. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138–142. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.12.138](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.138)

22. Кубецька О. М., Остапенко Т. М. Методичний інструментарій аналізу фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 203–208. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-203-208>

23. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2023. №15. С. 172-179.

24. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. №5-6. С. 7-15. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1102.pdf>
25. Майнка М.К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4661815>
26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
27. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: Терлецька Н.М.; Антохов А.А. та ін. Чернівці : 2022. 684 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4882>
28. Менькова К., Зозульов О. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнес-моделі підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 330-339. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiKpdmIjdOEAxUEBNsEHUuzB64QFnoECCMQAQ&url=https%3A%2F%2Fev.fmm.kpi.ua%2Farticle%2Fdownload%2F216341%2F216853%2F490453&usg=AOvVaw3tpCCrjPq68TvldZlgnw_v&opi=89978449
29. Мовчаненко І.В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №20. С. 39-43. URL: http://investplan.com.ua/pdf/20_2018/10.pdf
30. Олійник О. Роль бізнес-моделей в забезпеченні стійкості бізнес-середовища України. *Вісник НУБГП. Економічні науки*. 2022. №3(99). DOI: doi.org/10.31713/ve3202214
31. Офіційний сайт Аграна Фрут. URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/finansova-informacija>
32. Піменов С.А., Піменова О.В. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2020. №17-18. С.92-102. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/14.pdf

33. Пітюлич М.І., Кручак Л.В., Лизанець А.Г. Новітні бізнес-моделі у сфері Інтернет-маркетингу. Економіка і суспільство. 2018. №17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/47.pdf
34. Похилько С.В., Єременко А.Ю. Бізнес-модельне проектування електронної комерції: ефективність дропшипінгу та його трансформація. *ECONOMICS*. 2023. №1(65). С. 69-77. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/69.pdf>
35. Пристемський О.С., Гривківська О.В., Сакун А.Ж. Теоретичні та методологічні аспекти економічної безпеки підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного: економічні науки. Запоріжжя. 2023. №1(47). С. 69-78. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17048/1/Zbirnik%20FEB%202023%20V.%201%20%2847%29_129-141.pdf
36. Прохорова В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки: Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2(44). С.274-280. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf
37. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
38. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. С. 79-84. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.12
39. Світличин І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2(104). С.58-64. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/284976>

40. Старостенко Д., Макаренко П. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного: економічні науки*. 2023 №1(47). С.129-141. URL:

http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17048/1/Zbirnik%20FEB%202023%20V.%201%20%2847%29_129-141.pdf

41. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. 235 с. URL: <https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolymphconf/zbirka-2023-04-27.pdf>

42. Терлецька Ю. Забезпечення життєздатності промислового підприємства: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №7(21). С. 151-158. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7361/Терлецька%20Ю.О.%20забезпечення%20життєздатності%20промислового%20підприємства.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

43. Ткачук В.О., Обіход С.В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №1(99). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-1\(99\)-11-17](https://doi.org/10.26642/jen-2022-1(99)-11-17)

44. Тютченко С., Вагонова О. Моделювання оптимізації бізнес-процесів. *Наукові перспективи*. 2023. №4(34). С. 338-348. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/164367/338-348.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

45. Фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Лука». URL: <https://clarity-project.info/edr/31315211/finances>

46. Череп, О., Калюжна, Ю., & Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
47. Шаблон бізнес-моделі Canvas. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=335823&forceview=1>
48. Шишенюк К. Що таке бізнес-модель і як за допомогою неї знайти більше грошей та можливостей для свого бізнесу. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/06/День_4_Що-таке-бізнес-модель.pdf
49. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
50. Юрчишена Л. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. №4(40). С. 271-284. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiKpdmIjdOEAxUEBNsEHUuzB64QFnoECCgQAQ&url=https%3A%2F%2Fjeou.donnu.edu.ua%2Farticle%2Fview%2F10204%2F10114&usg=AOvVaw3R3grhvKHzascc7N4H5eeN&opi=89978449>