

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Олена ЛИТОВЧЕНКО

Здобувач, гр. ЕД-61

Микита МІТІН

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

О.В. Болотна

підпис

ініціали, прізвище

«__»_____2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Мітіна Микити Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Удосконалення бізнес-моделі функціонування суб'єкта підприємництва

керівник роботи канд. екон. наук, доц. Литовченко Олена Юріївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» 11 2024 року № 2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи 12.12.2024

3. Перелік питань які потрібно розробити:

1. Теоретичні аспекти удосконалення бізнес-моделі підприємства; 2. Аналіз діяльності та бізнес-моделі агропромислового підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»; 3. Рекомендації та заходи щодо удосконалення бізнес-моделі агропромислового підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Розробка плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою	
2	Розглянути теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства	
3	Охарактеризувати діяльність та проаналізувати бізнес-модель агропромислового підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	
4	Виявити ключові недоліки та проблеми бізнес-моделі підприємства та провести реінженіринг бізнес-процесів для її удосконалення	
5	Перевірка чернетки кваліфікаційної роботи магістра та внесення змін до неї керівником	
6	Перевірка якості кваліфікаційної роботи магістра у системі «Антиплагіат»	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра	
8	Підготовка презентації і доповіді	
9	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
10	Подання Голові екзаменаційної комісії до захисту кваліфікаційної роботи магістра	

5. Дата видачі завдання 08.10.2024

Студент

підпис

Керівник роботи

підпис

Мітін М.О

ініціали, прізвище

Литовченко О.Ю

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 73 с. 12 рис., 20 табл., - додатки, 31 джерело.

Ключові слова: бізнес-модель, створення цінності, ключові ресурси, моделі монетизації, підходи, агропромислове підприємство, сегменти діяльності, вертикальна інтеграція, реінженіринг.

Метою роботи є дослідження особливостей бізнес-моделювання та бізнес-моделі агропромислового підприємства ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД, виявлення її недоліків та проблем, а також реінженірингу ключових бізнес-процесів для її удосконалення.

В кваліфікаційній роботі розглянуті питання теоретичних аспектів формування бізнес-моделі підприємства, класифікації бізнес-моделей, а також підходів до їх формування. Досліджено діяльність агропромислового підприємства, його фінансові результати та бізнес модель. Виявлено ключові проблеми та недоліки в бізнес-моделі та запропоновано заходи щодо її удосконалення через реінжиніринг бізнес-процесів.

Для підвищення ефективності підприємства було проведено реінжиніринг бізнес-процесів, спрямований на удосконалення бізнес-моделі підприємства, зменшення ризиків і підвищення загальної продуктивності організації.

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1 Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства	7
1.1 Поняття концепції бізнес-моделі, її завдання та етапи розвитку	7
1.2 Класифікація бізнес-моделей	15
1.3 Підходи до формування бізнес-моделі підприємства	24
Розділ 2 Аналіз діяльності та бізнес-моделі агропромислового підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»	34
2.1 Характеристика діяльності підприємства.....	34
2.2 Оцінка фінансових результатів	37
2.3 Аналіз бізнес-моделі.....	42
Розділ 3 Удосконалення бізнес-моделі агропромислового підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»	49
3.1 Виявлення ключових проблем та недоліків бізнес-моделі підприємства	49
3.2 Реінженіринг бізнес-процесів на основі виявлених недоліків на проблем	55
3.3 Удосконалення бізнес-процесів-компанії за допомогою методології IDEF0	63
Висновок	68
Перелік використаних джерел	72
Додатки	75

ВСТУП

У сучасних умовах швидких змін на ринку та високої конкуренції для підприємств вкрай важливо забезпечити ефективність функціонування та стабільний розвиток. Одним із ключових факторів досягнення цих цілей є удосконалення бізнес-моделі, яка є основою для успішного управління діяльністю компанії. В умовах глобалізації та технологічних інновацій бізнеси змушені адаптувати свої моделі до нових вимог ринку, змінюючи підходи до виробництва, продажу та взаємодії з клієнтами.

Удосконалення бізнес-моделі дозволяє оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати, підвищувати якість продуктів і послуг, а також підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Це особливо важливо для компаній, які працюють у динамічних галузях, таких як агропромисловий комплекс, де постійно змінюються зовнішні умови та вимоги до ефективності. Дослідженням бізнес-моделювання займалися низка вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них: Мовчаненко І. В., Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Загоруйко В. Л., Кривов'язюк І. В., Рошкевич В. Ф., Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В., Коненко В. В., Pohle G., Chapman M., Zott C., Amit R., Magretta J., Osterwalder A., Pigneur Y., Hamel G., Prahalad K., Chesbrough H., Rosenbloom R. Chan Kim W., Mauborgne R., Johnson M., Christensen, K., Kagermann H., Weill P., Malone T., D'Urso V., Herman G., Timmers P., Rappa M та інші.

Попри значну кількість досліджень у галузі бізнес-моделювання, недостатньо розглянуто питання адаптації бізнес-моделей до швидких змін ринку та впливу новітніх технологій. Також мало досліджено інтегрування у бізнес-моделі принципів сталого розвитку, включаючи екологічні та соціальні фактори.

Метою роботи є дослідження особливостей бізнес-моделювання та бізнес-моделі агропромислового підприємства ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД, виявлення її недоліків та проблем, а також реінженірингу ключових бізнес-

процесів для її удосконалення. Відповідно до поставленої мети було сформовано наступні завдання:

- узагальнити підходи до визначення концепції бізнес-моделі, її завдання та ключові етапи розвитку;
- дослідити основні класифікації бізнес-моделей та на основі них розробити універсальну класифікацію, яка враховуватиме ключові аспекти діяльності підприємства;
- узагальнити підходи до формування бізнес-моделі підприємства;
- охарактеризувати діяльність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати фінансові результати підприємства;
- дослідити бізнес модель підприємства;
- виявити ключові недоліки та проблеми бізнес-моделі підприємства;
- провести реінженіринг бізнес-процесів для її удосконалення;

Об'єкт дослідження – агропромислове підприємство ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Предметом дослідження є бізнес-модель функціонування агропромислового підприємства ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" та можливості її вдосконалення.

У процесі дослідження використовувалися методи аналізу, синтезу, порівняння, фінансових коефіцієнтів.

Практична значимість дослідження полягає у реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, спрямованого на вдосконалення його бізнес-моделі. Це дозволить оптимізувати операційну діяльність, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах економічних викликів та триваючої збройної агресії Росії.

Структура роботи складається зі вступу, реферату, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, яке налічує 31 найменування та додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки. Робота містить 14 рисунків та 21 таблицю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття концепції бізнес-моделі, її завдання та етапи розвитку

Термін «бізнес-модель» з'явився у науковій літературі та професійній мові менеджменту відносно недавно, тому наразі відсутнє єдине економічне визначення цього поняття. Дослідники трактують поняття бізнес-моделі з різних перспектив, зосереджуючись на її ролі у створенні та розвитку цінності. Зокрема, бізнес-модель розглядається як: комплекс дій, що дозволяє генерувати цінність через використання сприятливих обставин; механізм, який демонструє, які завдання виконує компанія, яким чином і в який час; метод доставки товарів і послуг до споживачів; елемент ланцюга вартості, що поєднує ресурси та економічні результати; сукупність наративів, які розкривають функціонування підприємства; схема створення економічних, соціальних та інших цінностей. Незважаючи на різноманіття підходів, усі визначення підкреслюють спільну мету - поглиблення розуміння механізмів зростання цінності.

Наукові підходи розрізняються за акцентами щодо призначення моделі.

Одні автори фокусуються на процесі створення цінності для споживачів та ключових зацікавлених осіб [6, 7, 9], тоді як інші зосереджують увагу на способах підвищення вартості самого підприємства через максимізацію прибутковості [2, 10]. Деякі дослідники пропонують інтегрований підхід, який поєднує обидва аспекти - створення цінності та її примноження (рисунк 1.1).

Для початку слід окремо розглянути значення термінів «бізнес» та «модель». Бізнес - це діяльність, спрямована на отримання прибутку або іншої матеріальної вигоди. Щодо поняття «модель», то воно походить від французького *modele* та латинського *modulus* (міра, зразок) і означає спрощене представлення певного об'єкта чи явища. Це може бути схематичне

зображення, макет або концептуальна копія, яка зберігає лише ключові характеристики оригіналу, виключаючи другорядні деталі [1].

Моделлю є проект, який повторюється серійно, характеризуючись набором специфічних параметрів і властивостей, притаманних лише цій конкретній моделі. Це стосується навіть виробів або проектів, які входять до єдиного ряду. На сьогоднішній день існують два основні підходи до трактування сутності терміну «бізнес-модель».

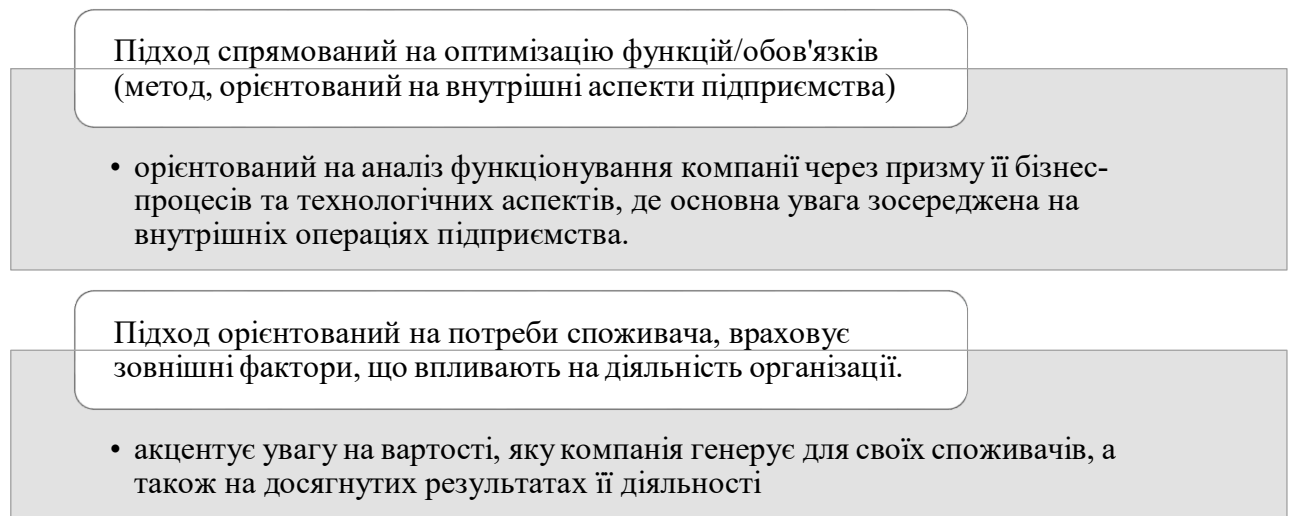


Рисунок 1.1 – Підходи до трактування сутності терміну «бізнес-модель».

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 37].

Бізнес-модель надає розуміння, які дії та яким чином потрібно виконати для досягнення визначеної мети. Основу будь-якої бізнес-моделі складають кілька ключових елементів, які визначають її характер. Серед них [4]:

- пропонується клієнтам цінність, що базується на товарах та послугах підприємства;
- механізм забезпечення цієї цінності, який охоплює взаємодію з постачальниками, цільовою аудиторією та всі етапи створення доданої вартості;
- ресурси, що використовуються підприємством для реалізації створеної цінності;

- фінансові аспекти, включаючи структуру витрат та моделі отримання доходу.

Розглянемо основні підходи щодо визначення поняття «бізнес-модель» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення терміна «бізнес-модель»

Автор	Визначення
Кривов'язюк І. В., Рошкевич В. Ф.	Опис існуючої ситуації на підприємстві стосовно змін бізнес-середовища за допомогою системи індикаторів чи процесів, що допомагає детальніше розкрити сутність самого процесу та визначити перспективи подальшого розвитку підприємства [5].
Magretta J.	Це те, як працює бізнес, враховуючи взаємозв'язок між цінністю для клієнтів, економічною логікою, і способом створення доходів. Вона розкриває, хто є клієнтом, що для нього є цінним, і як організація створює цю цінність, забезпечуючи економічну ефективність [6].
Osterwalder A., Pigneur Y.	Бізнес-модель - це концепція, яка визначає способи, яким організація планує генерувати прибуток. Вона охоплює пропоновану цінність для різних груп клієнтів та відображає стратегії взаємодії з партнерами, необхідними для створення, просування і доставки цієї цінності [7].
Hamel G.	Це просто бізнес концепція реалізована на практиці [8].
Chesbro G.	Це метод, який компанія використовує для створення вартості та прибутку [9].
	бізнес-модель можна визначити як інструмент або структуру, що створює логічний зв'язок між технічним потенціалом інновації та її економічною цінністю. Вона слугує посередником між технічними характеристиками і економічними результатами, допомагаючи компаніям ідентифікувати та реалізувати шляхи створення і захоплення вартості [10].
Колектив авторів аналітичного підрозділу The Economist	Бізнес-модель можна визначити як структуру, яка описує, як компанія створює, постачає та захоплює цінність [11].
W. Chan Kim Renee Mauborgne	Бізнес-модель - це структурований підхід до створення, доставки та отримання цінності, який передбачає узгодження дій компанії з її стратегією [12].
Pohle G., Chapman M.	Бізнес-модель відображає спосіб організації діяльності компанії, завдяки якому вона забезпечує свою життєздатність і отримує дохід. Вона демонструє механізми отримання прибутку, акцентуючи увагу на ключовій ролі підприємства в ланцюжку створення та передачі вартості споживачам [13].
Johnson M., Christensen K., Kagermann	Бізнес-модель складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів: споживчої цінності продукту, формули прибутку, ключових ресурсів, ключових процесів [14].

Джерело: узагальнено автором.

На основі підходів авторів концепцію бізнес-моделі можна звести до єдиного визначення, згідно з яким бізнес-модель є структурою або концепцією, що описує способи, яким організація створює, постачає та захоплює цінність для своїх клієнтів. Вона враховує економічну логіку, стратегію взаємодії з партнерами та механізми генерування прибутку, а також взаємозв'язок між технічним потенціалом інновацій і їх економічною цінністю. Бізнес-модель включає ключові ресурси, процеси, формулу прибутку та споживчу цінність продукту, сприяючи життєздатності компанії та економічній ефективності її діяльності.

Слід зазначити, що поняття «бізнес-модель» часто плутають зі стратегією, що призводить до їх неправильного взаємозамінювання або трактування стратегії як одного з елементів бізнесмоделі. Це явище можна пояснити їх тісною взаємозалежністю, хоча вони не є ідентичними. Зв'язок між бізнесмоделлю та стратегією можна чітко продемонструвати за допомогою «рівняння цінності», яке було запропоноване М. Леві:

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

де V - Value (Цінність);

M - Model (Бізнес-модель);

S - Strategy (Стратегія).

Це рівняння вказує на необхідність для компанії вибору оптимальних бізнес-моделей, що найкраще відповідають її стратегічним цілям.

Розробка успішної бізнес-моделі компанії має на меті вирішення наступних завдань (таблиця. 1.2).

Таблиця 1.2 – Завдання формування бізнес-моделі.

Завдання	Короткий опис
1	2
Проаналізувати принципи організації та здійснення діяльності конкретної компанії.	Зазвичай керівники або власники компаній добре розуміють, чим займається їхній бізнес, однак часто не в змозі детально пояснити його структуру та принципи роботи стороннім особам. Це, в свою чергу, ускладнює розуміння бізнес-процесів для працівників, партнерів та інвесторів.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Візуалізувати стратегію компанії	Як свідчить практика підприємств як в Україні, так і за кордоном, основною причиною неефективності стратегічного управління є те, що розроблена стратегія часто залишається лише на папері і не втілюється в життя. Тому однією з ключових функцій бізнес-моделі є перетворення стратегії на дієвий інструмент, що забезпечує її виконання через чітке і зрозуміле пояснення основних її компонентів.
Визначити унікальні здібності, ресурси та компетенції	Визначити специфічні навички, знання та ресурси компанії, перетворивши їх на рушійні фактори для створення цінності, яка є важливою для споживачів.
Представити організаційну структуру компанії у вигляді структурованої бізнес-моделі	Це сприятиме виявленню взаємозв'язків між різними компонентами бізнес-моделі підприємства, що дозволить підвищити управлінську ефективність, знизити експлуатаційні витрати та забезпечити можливість інтеграції сучасних методів управління (такі як процесне управління та бюджетування) і програмного забезпечення для адміністрування компанії (наприклад, ERP-систем).

Джерело: сформовано автором на основі [15, с.22].

Дослідники Г. Швиданенко та Н. Ревуцька виділяють три ключові етапи у розвитку концепції формування бізнес-моделей [15, с.12]. Кожен із цих етапів пов'язаний із особливостями застосування стратегічних підходів у практиці управління підприємствами, що відображають еволюцію теорії стратегічного управління. Цей процес можна розглядати через призму змін у підходах до розробки та впровадження стратегії компаній, де кожен період характеризується домінуванням певної наукової школи. Важливим аспектом є зміна акцентів на різних етапах розвитку стратегічних теорій, що зумовлює адаптацію моделей бізнесу до нових викликів і умов ринку.

Перший етап характеризується фокусом на ефективному використанні ресурсів. У 1960-х роках для цього активно застосовувалися методи лінійного та динамічного програмування, а також теорія масового обслуговування, що дозволяло максимально збільшити обсяг виробництва. Водночас були розроблені принципи управління запасами, що стали основою для концепції планування матеріальних потреб (Material Resource Planning).

Наприкінці 1960-х - на початку 1970-х років з'явилися нові інструменти для управління потоками ресурсів і продукції, особливо для багатогалузевих

компаній. У цей період набув популярності портфельний аналіз, який ґрунтувався на концепціях життєвого циклу товару та кривої досвіду. Поширеними стали двовимірні матриці, зокрема матриця Бостонської консультативної групи (BCG) та матриця McKinsey - General Electric. Хоча ці інструменти були доступні й прості у використанні, вони мали обмеження, оскільки враховували лише частину параметрів, що використовувались для прогнозування розвитку компанії.

Другий етап розвитку стратегічного менеджменту припав на 1980-ті роки, коли праці М. Портера заклали основи школи позиціонування. Серед його ключових концепцій виділяються модель «п'яти конкурентних сил», три типи стратегій (низькі витрати, диференціація, зосередження) та «ланцюжок створення вартості». Ці підходи були особливо актуальними в той період, оскільки управління бізнесом орієнтувалося на диференціацію, підвищення прибутковості через ефект масштабу та активне використання маркетингових інструментів.

М. Портер вважав, що компанії мають обирати одну з трьох стратегій залежно від наявних конкурентних переваг. Однак його підхід критикували через припущення про стабільність ринкового середовища. Зміна ринкової ситуації робила стратегії, засновані на одній конкурентній перевазі, менш ефективними. До того ж, японські автомобільні виробники показали, що можна успішно поєднувати стратегії низьких витрат і диференціації.

На рубежі 1980-1990-х років з'явилися нові тенденції: дезінтеграція традиційних галузей, трансфер технологій і конвергенція бізнесів. Це змусило переглянути підходи до аналізу конкурентного середовища. Підходи Портера, що базувалися на економічній статистиці та передбачуваності ринку, поступово втрачали актуальність у динамічних умовах сучасного бізнесу.

Третій етап пов'язаний зі змінами на світовому ринку в 1990-х роках, які змусили компанії переосмислити традиційні підходи до стратегічного управління. У цей період з'явилася потреба розширити перелік об'єктів стратегічного аналізу, які раніше обмежувались галуззю, компанією чи бізнес-

одиницею. Впровадження нових технологій, інноваційних продуктів та розширення ролі Інтернету стали ключовими рушійними силами розвитку бізнесу. Водночас скорочення тривалості виробничих процесів і життєвих циклів товарів посилило конкуренцію через надлишок пропозиції на ринку. Це призвело до хвилі злиттів і поглинань, формування стратегічних альянсів, появи мережевих компаній та інтернет-комерції.

Поняття «бізнес-модель» увійшло до професійного обігу завдяки дослідженням А. Сливоцького, який підкреслив, що успішні компанії досягають конкурентних переваг через унікальні бізнес-моделі, орієнтовані на пріоритети споживачів. Вже наприкінці 1990-х концепція бізнес-моделювання набула популярності завдяки розвитку Інтернету, електронного бізнесу та економіко-математичного моделювання. Бізнес-модель стала інструментом, який забезпечує ефективну реалізацію стратегії компанії в умовах «економіки знань», обґрунтовуючи найкращий варіант розвитку підприємства.

Наукові основи такого підходу сформували Г. Хамел і К. К. Прахалад, які розвинули ресурсну теорію, зосереджену на внутрішніх можливостях компаній, їх компетенціях і здібностях. Вони наголосили на обмеженості класичних стратегій, орієнтованих лише на існуючі ринки, та запропонували концепцію створення нових ринкових просторів. У цьому контексті концепція «блакитного океану», запропонована У. Чан Кімом і Р. Моборн [12], стала основою стратегічного розвитку. Вона передбачає пошук ринків без конкуренції через інновацію цінності, що поєднує диференціацію з низькими витратами. Таким чином, розвиток бізнес-моделей відображає нові можливості та виклики для компаній у динамічному ринковому середовищі. Ефективна бізнес-модель базується не лише на використанні зовнішніх можливостей, а й на реалізації внутрішнього потенціалу компанії.

Схематично узагальнимо розглянуті етапи розвитку та формування бізнес-моделей (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Узагальнення етапів розвитку формування бізнес-моделей

Джерело: узагальнено автором.

1.2 Класифікація бізнес-моделей

У сучасному бізнес-середовищі спостерігається тенденція до ускладнення старих і виникнення нових бізнес-моделей, що вимагає їх систематизації. Коли конкуренти намагаються копіювати успішні моделі, керівники цих компаній шукають можливості для їх вдосконалення, ускладнення або трансформації. Крім того, пошук і розробка унікальних моделей охоплює різні галузі та типи підприємств. Це все підкреслює важливість класифікації наявних бізнес-моделей.

Р. Альт розробив універсальний теоретичний метод для класифікації бізнес-моделей, який ґрунтується на двох основних характеристиках [15, с. 23]:

- за видом об'єкта бізнес-моделі: моделі ринкових сегментів та їх частин, галузеві бізнес-моделі, моделі отримання доходу;
- за цілями створення бізнес-моделі: еталонні моделі та моделі, що імітують реальні бізнес-процеси

Проте ця класифікація є занадто спрощеною і не відображає реальну картину функціонування бізнес-моделей сучасних організацій. Результати аналізу понад тисячі компаній лягли в основу класифікації бізнес-моделей, запропонованої групою дослідників з Масачусетського технологічного інституту під керівництвом Пітера Вейла. Вони розробили класифікацію на основі двох ключових аспектів [16, с. 7]:

- які права продаються;
- які ресурси залучені до бізнесу.

На основі першого критерію класифікації виокремлюють чотири основні типи бізнес-моделей: творці (creator), постачальники (distributor), власники (landlord) та посередники (broker).

Творець купує сировину або компоненти у постачальників, а потім трансформує або збирає їх, щоб створити продукт, який продається покупцям. Це переважна бізнес-модель у всіх галузях виробництва. Автори дослідження

класифікують компанію як творця навіть якщо вона передає все фізичне виробництво свого продукту на аутсорсинг.

Дистриб'ютор купує продукт і перепродає, по суті, той самий продукт комусь іншому. Дистриб'ютор може надавати додаткову цінність, наприклад, транспортуючи або перепакуючи продукт, або надаючи клієнтам обслуговування. Ця бізнес-модель повсюдно поширена в оптовій і роздрібній торгівлі.

Компанії-власники розробляють бізнес-моделі, що ґрунтуються на наданні права використання певного активу протягом встановленого періоду за визначену плату. Такі моделі передбачають передачу у тимчасове користування як матеріальних ресурсів (обладнання, нерухомості, транспорту), так і нематеріальних активів, зокрема фінансових (грошових коштів) або людських ресурсів (залучення консультантів чи аутсорсинг персоналу).

Брокер сприяє продажу, підбираючи потенційних покупців і продавців. На відміну від Дистриб'ютора, Брокер не бере на себе право власності на продукт, що продається. Натомість Брокер отримує винагороду (або комісію) від покупця, продавця або обох.

Наступним аспектом, що формує підґрунтя для класифікації бізнес-моделей, є тип ресурсу, який організації пропонують своїм споживачам: матеріальні, фінансові, нематеріальні та людські (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Детальні архетипи бізнес-моделі.

Базова бізнес-модель	Тип активу			
	Фінансові	Фізичні	Нематеріальні	Людські
1	2	3	4	5
Творець	Підприємець	Виробник	Винахідник	
Дистриб'ютор	Фінансовий трейдер	Оптовик/роздрібний продавець	Посередник на ринку нематеріальних активів	
Власники	Фінансовий орендодавець	Фізичний орендодавець	Орендодавець нематеріальних активів	Підрядник

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Брокери	Фінансовий брокер	Товарний брокер	Брокер на ринку нематеріальних активів	HR Брокер

Джерело: сформовано автором на основі [16, с. 31].

Виробник (manufacturer) - це основний тип бізнес-моделей, притаманний організаціям, які спеціалізуються на виробництві продукції.

Підприємець (entrepreneur) - модель, що описує компанії-"інкубатори", які інвестують у перспективні бізнес-ідеї, а згодом трансформують їх у незалежні бізнеси для подальшого продажу.

Винахідник (inventor) - цей формат застосовують компанії, які створюють і реалізують нематеріальні активи, такі як патенти чи авторські права. Цей тип зустрічається рідко і не слід його плутати з бізнесами, що виключно ліцензують нематеріальні активи.

Оптовий або роздрібний продавець (wholesaler/retailer) - найбільш популярна бізнес-модель у сфері дистрибуції, включаючи мережі супермаркетів і онлайн-магазини.

Фінансовий посередник (financial trader) - модель, що домінує на фінансових ринках, до неї належать банки, інвестиційні фонди та факторингові компанії.

Посередник у сфері нематеріальних активів (intellectual property (IP) trader) - спеціалізується на купівлі та продажу нематеріальних активів: патентів, авторських прав чи доменних імен.

Власник фізичних активів (physical landlord) - ця модель використовується компаніями, які здають у користування рухоме чи нерухоме майно (наприклад, авіап перевезення чи готельний бізнес).

Власник фінансових активів (financial landlord) - бізнес-модель, притаманна фінансовим організаціям, які надають позики у формі грошових

чи інших фінансових інструментів, включаючи банки, кредитні спілки та страхові компанії.

Власник інтелектуальних активів (Intellectual Property Owner) - бізнес-модель, властива компаніям, які надають ліцензії на використання інтелектуальної власності, зокрема програмного забезпечення, баз даних та інших інформаційних продуктів. Така модель також охоплює власників брендів і торгових марок, які отримують прибуток від продажу прав на їх тимчасове використання іншими підприємствами (наприклад, франчайзинг). Особливо популярною є ця модель у сфері шоубізнесу, на телебаченні, радіо та в Інтернеті, де продаються рекламні слоти для висококласного контенту.

Підрядник (Contractor) - модель, що базується на наданні різноманітних послуг клієнтам. Вона часто застосовується в сферах консалтингу, проектування, освіти, медицини, логістики тощо, де компанії використовують власний персонал для виконання спеціалізованих завдань.

Товарний брокер (Physical Goods Broker) - бізнес-модель компаній, які виступають посередниками у торгівлі фізичними активами, організовуючи угоди між покупцями та продавцями, наприклад, через товарні біржі чи онлайн-платформи.

Фінансовий брокер (Financial Broker) - цей тип бізнесу організовує угоди на ринках фінансових активів, таких як страхові брокери або брокери валютних та фондових бірж.

Брокер інтелектуальних активів (Intellectual Property Broker) - модель, яка займається торгівлею об'єктами інтелектуальної власності. Компанії цієї категорії організовують аукціони та угоди з продажу творів мистецтва, патентів та інших інтелектуальних продуктів.

HR-брокер (Human Resources Broker) - бізнес-моделі, що надають послуги з підбору персоналу для інших компаній (рекрутингові агентства) або займаються аутсорсингом кадрових ресурсів.

З огляду на стрімке зростання значення онлайн-торгівлі та поширення віртуальних компаній, виникає потреба в окремому виділенні та систематизації електронних бізнес-моделей.

Одним з перших, хто запропонував класифікацію електронних бізнес-моделей, був Пол Тіммерс: інтернет-магазин, інтернет-інтегратори, інтернет-аукціони, інтернет-сервіс, віртуальна спільнота, інформаційні посередники, колаборативна платформа, трастові сервіси [17].

Ще одну систему класифікацій для бізнесів в Інтернеті запропонував директор Інституту передової аналітики Університету штату Північна Кароліна Майкл Раппа. Його підхід охоплює різні аспекти та моделі ведення онлайн-бізнесу, дозволяючи точніше аналізувати та групувати компанії в цифровому середовищі (таблиця. 1.4).

Таблиця 1.4 - Класифікація бізнес-моделей в інтернеті за М. Раппа

Бізнес-модель	Короткий опис
1	2
Брокерська модель	Брокери є маркет-мейкерами, об'єднуючи покупців і продавців на ринках B2B, B2C або C2C. Вони стягують плату або комісію за кожну угоду, а її розмір може варіюватися.
Модель реклами	Модель веб-реклами поєднує безкоштовний вміст і послуги з рекламними банерами
Модель інформаційного посередника	Дані про споживачів і їхні звички важливі для цільового маркетингу. Інформація про виробників та продукцію допомагає споживачам при покупці. Деякі компанії є інформаційними посередниками, допомагаючи зрозуміти ринок.
Торгова модель	Оптові та роздрібні продавці товарів і послуг. Продажі можуть здійснюватися за преїскурантними цінами або через аукціон.
Модель виробника (прямий продаж)	Модель виробника дозволяє компаніям напряму продавати споживачам через Інтернет, зменшуючи канал розподілу. Вона покращує ефективність, обслуговування та розуміння вподобань клієнтів
Модель спільноти	Модель спільноти залежить від лояльності користувачів, їхнього часу та емоцій. Дохід може йти від продажу, внесків, контекстної реклами або підписок на преміум-сервіси.
Модель підписки	Користувачі сплачують періодичну підписку за доступ до послуг, часто поєднуючи безкоштовний і «преміум» вміст. Плата стягується незалежно від використання, а моделі підписки та реклами часто комбінуються.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Корисна (Утилітарна) модель	Утилітарна модель («на вимогу») стягує плату за фактичне використання послуг, на відміну від абонентських моделей. Це застосовується до таких послуг, як електроенергія, вода та інтернет, де плата залежить від реального споживання.

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Інший дослідник, Г. Чесбро (H. Chesbrough), запропонував класифікацію бізнес-моделей, що базується на двох основних критеріях: обсяг інвестицій, необхідних для розвитку моделі, та рівень її відкритості. Класифікація бізнес-моделей, запропонована Г. Чесбро, поділяє їх на шість основних типів (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Класифікація бізнес-моделей Г.Чесбро

Модель	Приклад
1	2
Недиференційована	Сімейні ресторани
Диференційована	Початкові технологічні компанії
Сегментована	Компанії що просувають певну технологію
Зовні орієнтована	Компанії що спеціалізуються на НДДРК і діють у сформованих галузях
Інтегрована з інноваційним процесом	Провідні фінансові установи
Адаптивна	Intel, WalMart, Dell

Джерело: сформовано автором на основі [19, с. 15].

Дж. Ліндер і С. Кантрелл з Інституту стратегічних змін (Кембридж, Массачусетс) запропонували власний підхід до класифікації бізнес-моделей. Вони поділяють їх на три основні категорії, що визначають різні аспекти ведення бізнесу [20]:

- «неповні» бізнес-моделі, які включають лише деякі елементи, наприклад, ланцюг створення вартості, стратегію отримання доходів, організаційну структуру тощо. Однак наявність цих складових сама по собі не є достатньою підставою для визнання компанії як такої, що має сформовану бізнес-модель;

- операційні бізнес-моделі визначають поточну стратегію створення доданої вартості і являють собою практичні бізнес-концепції, спрямовані на забезпечення фінансового результату компаній;

- прогнозні бізнес-моделі фокусуються на трансформації наявної бізнес-структури компанії, щоб забезпечити її конкурентоспроможність в умовах швидких змін на ринку. Якщо операційні моделі формують основні ресурси, стратегічні навички та знання, то прогнозні моделі сприяють їх удосконаленню та посиленню.

Узагальнюючи різні підходи до класифікації бізнес-моделей, можна зазначити, що існує кілька основних критеріїв, на основі яких формуються класифікації. По-перше, класифікації можуть базуватися на об'єкті бізнес-моделі, що визначає типи ресурсів, які організація використовує у своїй діяльності. Так, Р. Альт виділяє моделі ринкових сегментів, галузеві моделі та моделі отримання доходу, що дозволяє зрозуміти різноманітність бізнес-стратегій залежно від цілей та умов ринку.

По-друге, класифікації можуть орієнтуватися на механізми створення та захоплення цінності, які використовуються підприємствами. В рамках цієї категорії можна виокремити моделі, що фокусуються на фізичних, фінансових, нематеріальних та людських активах, що дозволяє детально проаналізувати механізми функціонування підприємств у різних сферах економіки. Такий підхід виокремлюється, зокрема, в класифікаціях, запропонованих дослідниками з Масачусетського технологічного інституту під керівництвом Пітера Вейла, які аналізують бізнес-моделі на основі типів прав, що продаються, та ресурсів, залучених до бізнесу.

По-третє, класифікації бізнес-моделей часто враховують інноваційні аспекти та рівень відкритості бізнесу до змін, що особливо актуально для технологічних компаній. Наприклад, класифікація Г. Чесбро, що базується на обсязі інвестицій та рівні відкритості, допомагає виокремити типи бізнес-моделей, які орієнтуються на інноваційні процеси та трансформацію ринків.

Крім того, важливим аспектом є класифікації для інтернет-бізнесу, такі як класифікація П. Тіммерса та М. Раппа, які акцентують увагу на специфічних моделях монетизації, таких як реклама, підписка або брокерські послуги, що дозволяє адаптувати бізнес-моделі до цифрових платформ та новітніх технологій.

Узагальнюючи проаналізовані підходи до класифікації бізнес-моделей, можна сформувану універсальну класифікацію, яка поєднує ключові аспекти, такі як типи діяльності, взаємодія з клієнтами, механізми монетизації та стратегії розвитку (таблиця. 1.6).

Таблиця 1.6 – Універсальна класифікація бізнес-моделей на основі аналізу різних підходів

Класифікація		Короткий опис
1		2
За типом створення вартості	Моделі, орієнтовані на продукт	Компанії, що генерують прибуток, орієнтуючись на виробництво і продаж товарів (наприклад, виробники техніки, автомобілів).
	Моделі, орієнтовані на послуги	Бізнеси, що надають послуги та рішення для задоволення потреб клієнтів (наприклад, консалтингові компанії, готелі, страхові компанії).
	Моделі, орієнтовані на платформу	Платформи, що з'єднують постачальників і споживачів, заробляючи на транзакціях чи підписках (наприклад, Uber, Airbnb).
За механізмами монетизації	Пряма монетизація	Прямий продаж товарів або послуг кінцевому споживачеві чи підприємствам.
	Моделі на основі підписок	Постійна монетизація через регулярні платежі, що забезпечують доступ до продукту чи послуги
	Рекламні моделі	Платформи або сервіси, які монетизуються за рахунок реклами, що розміщується для залучення користувачів
	Моделі на основі ліцензування	Надання прав на використання інтелектуальної власності або технологій за певну плату (наприклад, програмне забезпечення або брендові франшизи).
	Транзакційні	Організації, що отримують дохід за посередництво між покупцями і продавцями

Продовження таблиці 1.6

1		2
За стратегією розвитку	Інноваційні моделі	Орієнтовані на новітні технології та ідеї для створення унікальних продуктів або послуг, що дають конкурентну перевагу.
	Моделі оптимізації	Бізнеси, що зосереджуються на підвищенні ефективності існуючих процесів, зниженні витрат та максимізації прибутку.
	Сталий розвиток	Моделі, орієнтовані на забезпечення екологічної, економічної та соціальної стійкості, застосовують принципи етики та соціальної відповідальності.
За інтеграцією і ланцюгами постачання	Вертикально інтегровані моделі	Бізнеси, які контролюють більшість етапів виробничого процесу або ланцюга постачання, що дозволяє їм знижувати витрати та контролювати якість..
	Аутсорсингова модель	Бізнеси, що залучають зовнішніх постачальників або партнери для виконання певних функцій чи процесів, щоб знизити витрати або зосередитись на ключових компетенціях.

Джерело: сформовано автором..

Представимо запропоновану класифікацію схематично (рисунок 1.3).

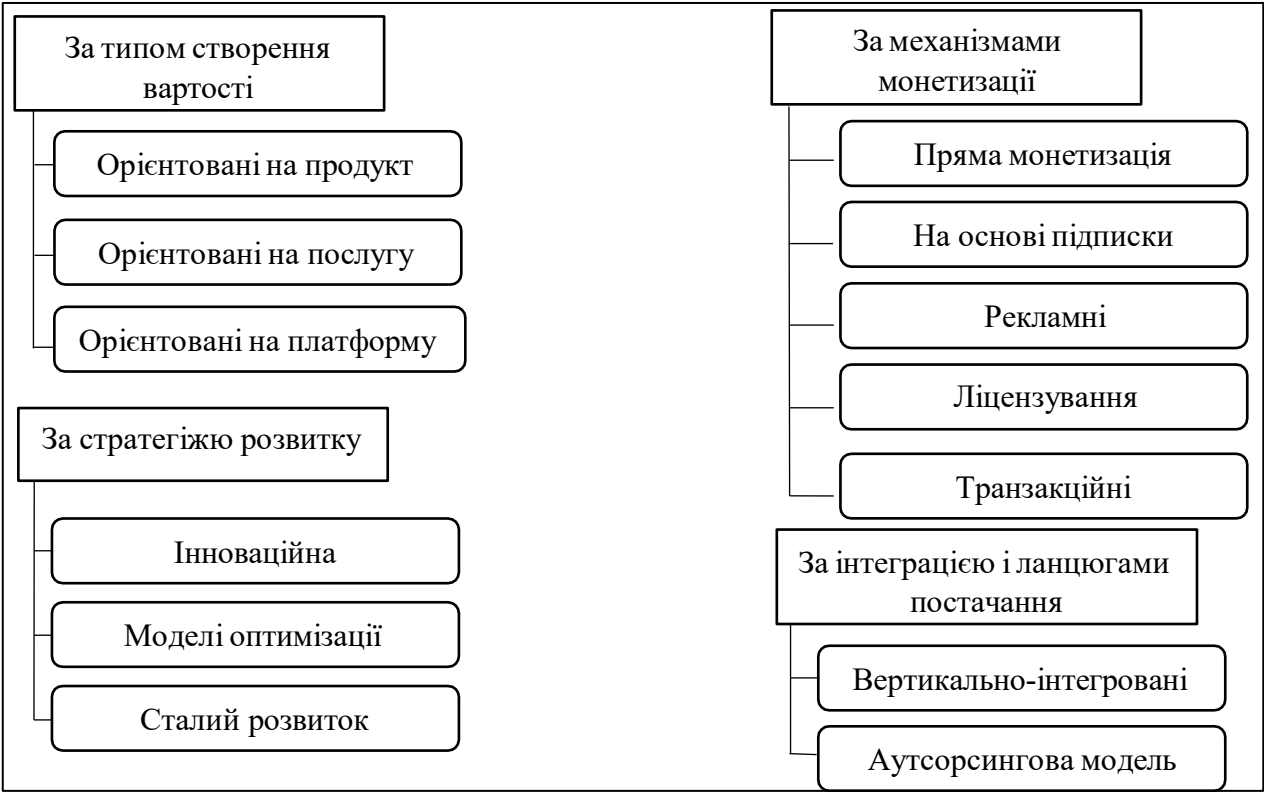


Рисунок 1.3 – Узагальнення запропонованої класифікації бізнес-моделей

Джерело: побудовано автором.

1.3 Підходи до формування бізнес-моделі підприємства

Процес формування бізнес-моделі складається з трьох основних етапів: проєктування, фінансування та впровадження. На етапі проєктування здійснюється розробка логіки бізнесу, що відповідає ринковим умовам та стратегічним цілям підприємства. Наступним кроком є визначення фінансової структури, що забезпечить реалізацію бізнес-моделі, включаючи внутрішнє або зовнішнє фінансування. Завершальним етапом є її впровадження у структуру підприємства, бізнес-процеси та інфраструктуру (рисунок 1.4).

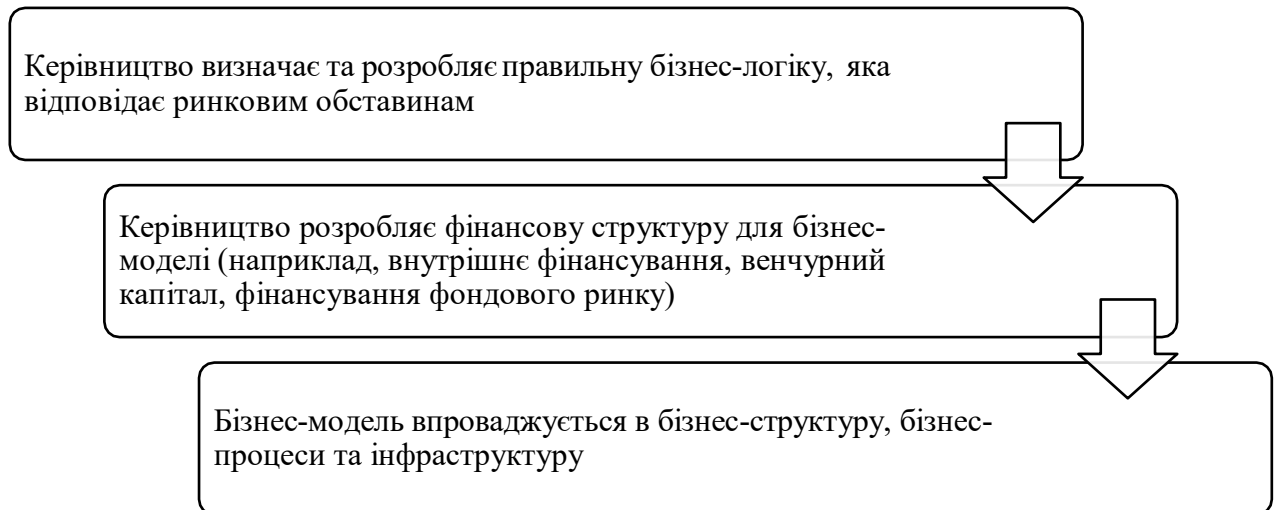


Рисунок 1.4 – Етапи формування бізнес- моделі підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Розглядаючи бізнес-моделювання, перш за все доцільно звернути увагу на онтологічний підхід, який виступає сучасним підходом до системного аналізу та формалізації бізнес-процесів. Онтологічний підхід базується на концепції створення структурованого опису предметної сфери, що забезпечує формалізацію знань і процесів у межах визначеної концептуальної схеми. Цей підхід бере початок із процесного управління і став основою для розробки комплексних автоматизованих систем корпоративного управління. Він також відіграє ключову роль у розвитку сучасних підходів до управління знаннями

(Knowledge Management), що зосереджуються на перетворенні компетенцій та можливостей компанії у джерела стійкої конкурентної переваги.

Застосування онтологічного підходу вимагає використання технологій для ефективного управління корпоративними знаннями, таких як їх виявлення, створення, збереження, обробка і поширення.

В інтернет-комерції онтологічний підхід активно застосовується для вирішення завдань автоматизації бізнес-процесів, включаючи:

В інтернет-комерції онтологічний підхід активно застосовується для вирішення завдань автоматизації бізнес-процесів, включаючи:

- спрощення взаємодії між покупцями та продавцями у сфері електронної торгівлі;
- вертикальну інтеграцію ринкових процесів;
- удосконалення пошукових алгоритмів, що забезпечують вибір даних із різних джерел, навіть якщо вони мають різне синтаксичне оформлення, але подібне семантичне значення.

Змістовно онтологічний підхід до бізнес-моделювання розкрито у працях А. Остервальдера. Під впливом підходу збалансованої системи показників (Kaplan і Norton, 1992) [22] та загальної літератури з управління бізнесом (Markides, 1999) [23] автор пропонує прийняти структуру, що акцентує увагу на чотирьох ключових сферах, які має охоплювати бізнес-модель:

- опис продукту: якою діяльністю займається компанія, які товари та послуги пропонує на ринку та яку цінність вона приносить своїм клієнтам;
- взаємодія з клієнтами: хто є цільовою аудиторією компанії, яким чином вона постачає товари та послуги, а також як будує міцні стосунки з покупцями;
- управління інфраструктурою: як компанія ефективно вирішує інфраструктурні та логістичні питання, з ким співпрацює та в якому форматі вона організовує свою діяльність як частина мережевої структури;
- фінансові аспекти: яка модель доходів, структура витрат та наскільки стійка бізнес-модель компанії.

Остервальдер детально описує ці чотири основні аспекти. Однак, він розвиває свою модель далі, прагнучи до більш детального і формального підходу. Замість простого поділу на чотири сфери, автор вводить дев'ять взаємопов'язаних блоків бізнес-моделі, які складають ядро онтології бізнес-моделі. Ці елементи включають ціннісну пропозицію, цільового клієнта, канали розподілу, відносини, конфігурацію вартості, можливості, партнерства, структуру витрат та модель доходу (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Ключові елементи онтології бізнес-моделі за Остервальдером.

Сфера	Компонент	Короткий опис
1	2	3
Продукт	Ціннісна пропозиція	Ціннісна пропозиція – це загальне уявлення про набір продуктів і послуг компанії, які становлять цінність для клієнта.
Клієнт	Цільовий клієнт	Цільовий клієнт — це сегмент клієнтів, яким компанія хоче запропонувати цінність.
	Канал розподілу	Канал розподілу - це засіб встановлення контакту з клієнтом.
	Стосунки зі споживачами	Відносини описують тип зв'язку, який компанія встановлює між собою та клієнтом.
Управління інфраструктурою	Конфігурація цінності	Конфігурація цінності описує порядок дій і ресурсів, необхідних для створення цінності для клієнта.
	Ключові здібності	Здатність виконувати повторюваний шаблон дій, який необхідний для створення цінності для клієнта.
	Партнерства	добровільно укладена угода про співпрацю між двома або більше компаніями з метою створення цінності для клієнта.
Фінансові аспекти	Структура витрат	Відображення в грошах усіх засобів, які використовуються в бізнес-моделі.
	Модель доходу	Модель доходу описує спосіб, у який компанія заробляє гроші за допомогою різноманітних потоків доходу

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Оскільки процес фіксації бізнес-моделі значно полегшується за допомогою використання формалізованої мови, автором пропонується так звана мова моделювання бізнес-моделі (BM2L). Це не що інше, як кодифікація онтології у структурі мови розмітки XML, де XML є метамовою для опису

інформації. BM2L може використовуватися для опису та фіксації конкретної бізнес-моделі. Розглянемо основні переваги та недоліки онтологічного підходу до бізнес- моделювання (Табл. 1.7).

Наступний підход, який варто детально проаналізувати, є гуманітарний. Його представники запропонували одне з перших комплексних бачень сутності та складових бізнес-моделі підприємства. Згідно з цим підходом, бізнес-модель розглядається як система, що об'єднує ключові аспекти діяльності компанії: стратегічні цілі, партнерські відносини з постачальниками та клієнтами, структуру ланцюжка створення вартості, внутрішню організацію, а також ресурси, компетенції та здатності підприємства.

Один із перших, хто запровадив гуманітарний підхід у бізнес-моделюванні, є А. Сливоцький, який відокремив бізнес-модель як важливий об'єкт для стратегічного аналізу. Згідно з його методологією, бізнес-модель формується за певною схемою, що подана в таблиці 1.8 . Цю модель автор пропонує застосовувати для оцінки як власної бізнес-стратегії, так і стратегії конкурентів. Сливоцький орієнтується на досвід таких західних компаній, як IBM, Starbucks, Southwest Airlines та інших. У своїх розробках він визначає п'ять основних елементів бізнес-моделі, кожен з яких містить ряд компонентів. Для детального опису цих компонентів передбачено набір ключових питань, на які повинно дати відповідь керівництво підприємства.

Таблиця 1.8 – Механізм формування бізнес моделі Сливоцького

Елемент бізнес моделі	Компоненти	Питання
1	2	3
Відбір споживачів	Основні припущення, на яких ґрунтується бізнес-модель.	Як змінюються потреби клієнтів? Як трансформуються їхні основні вимоги? Яким чином гарантується фінансова ефективність підприємства? Які категорії споживачів є цільовими для компанії?
	Відбір клієнтів	

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Унікальна ціннісна пропозиція	Логістика та партнерські відносини	Яким чином організовано процес закупівель в компанії? Які взаємозв'язки компанії з постачальниками та партнерами? Які методи та технології застосовуються для організації виробничих процесів? Яка структура і механізм функціонування системи збуту? Як управлінці контролюють витрати? Яким чином здійснюється розвиток і дослідження в компанії?
	Організація виробництва та продажу	
	Процес вдосконалення продуктів; Інноваційні дослідження та розробки (R&D)	
Модель отримання прибутку	Управління формуванням прибутку	Яким чином компанія генерує прибуток? Якими способами вона залучає інвестиційні кошти? Яка структура фінансових взаєморозрахунків з партнерами?
	Управління капіталом інвесторів	
Стратегічний контроль	Точки стратегічного фінансового контролю	Як організація забезпечує захист фінансових потоків, інвестицій, доходів та прибутків? Яким чином здійснюється охорона створеної вартості в компанії?
	Точки стратегічного контролю створеної цінності	
Масштаби діяльності	Організаційна структура в компанії	Які розміри та обсяги діяльності компанії? Яка побудова її організаційної структури? Як здійснюється керівництво персоналом та управлінські процеси в компанії?

Джерело: сформовано автором на основі [24].

Ще одним видатним представником гуманітарного підходу в бізнес-моделюванні є Г. Хамел, який пропонує чотири основні компоненти бізнес-моделі (рисунок 1.5):

- взаємодія з клієнтами: способи встановлення зв'язків та співпраці компанії з її споживачами;
- загальна стратегія: включає місію, характеристики ринку та продукту, конкурентні переваги тощо;

- стратегічні ресурси: це важливі активи, бізнес-процеси і компетенції компанії, які підтримують її стратегію;
- ланцюжок створення цінності: охоплює взаємодію з постачальниками, партнерами та клієнтами для створення цінності.

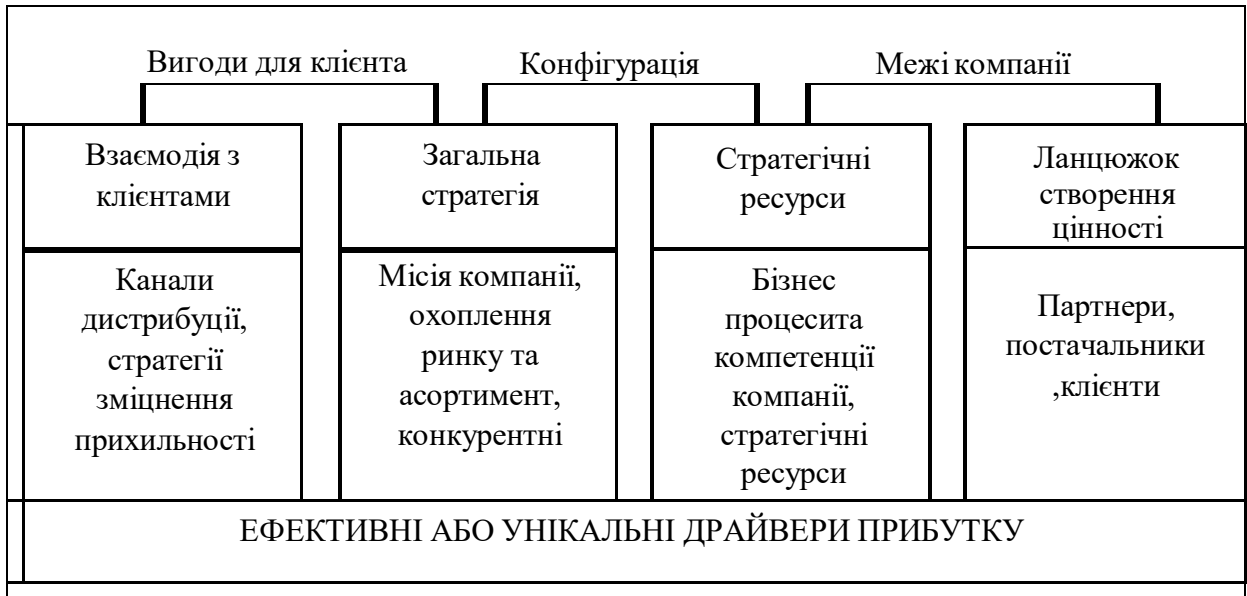


Рисунок 1.5 – Складові бізнес-моделі Г. Хамела

Джерело: сформовано автором на основі [25].

Ключова увага у визначенні компонентів бізнес-моделі за Г. Хамелом зосереджена на їхній унікальності, тісній взаємодії та синергійному ефекті, які виступають критичними чинниками для забезпечення прибутковості та досягнення стратегічних цілей компанії.

Ще одним підходом до розробки бізнес-моделі підприємства є процесний або формальний підхід. Цей підхід останнім часом отримав широке застосування у зв'язку з розвитком управлінських концепцій, таких як бізнес-інжиніринг і реінжиніринг. У рамках цього підходу бізнес-модель розглядається як система, що складається з організованих бізнес-процесів, які взаємодіють у певному порядку.

Процес моделювання в такому контексті передбачає формалізований підхід до опису діяльності компанії через структуру її бізнес-процесів.

Методологія реінжинірингу бізнес-процесів (BPR - Business Process Reengineering) [26, 27], яка лежить в основі цього підходу, зосереджується на тому, щоб представити бізнес-модель як взаємопов'язану систему процесів із чітко визначеною ієрархією. Для реалізації цього підходу використовують спеціалізовані методології та стандарти моделювання, серед яких найбільш відомі IDEF та ARIS [28].

Цей метод базується на розумінні бізнес-процесів як низки взаємопов'язаних дій (операцій або функцій), що координуються у часі та просторі, залучають різні відділи підприємства, використовують певні ресурси, виконуються відповідно до встановлених норм і спрямовані на створення кінцевого продукту чи послуги, які мають цінність для внутрішніх або зовнішніх клієнтів. У спрощеному вигляді процесна структура бізнес-моделі компанії може бути представлена у формі трьох ключових компонентів (рисунко 1.6).

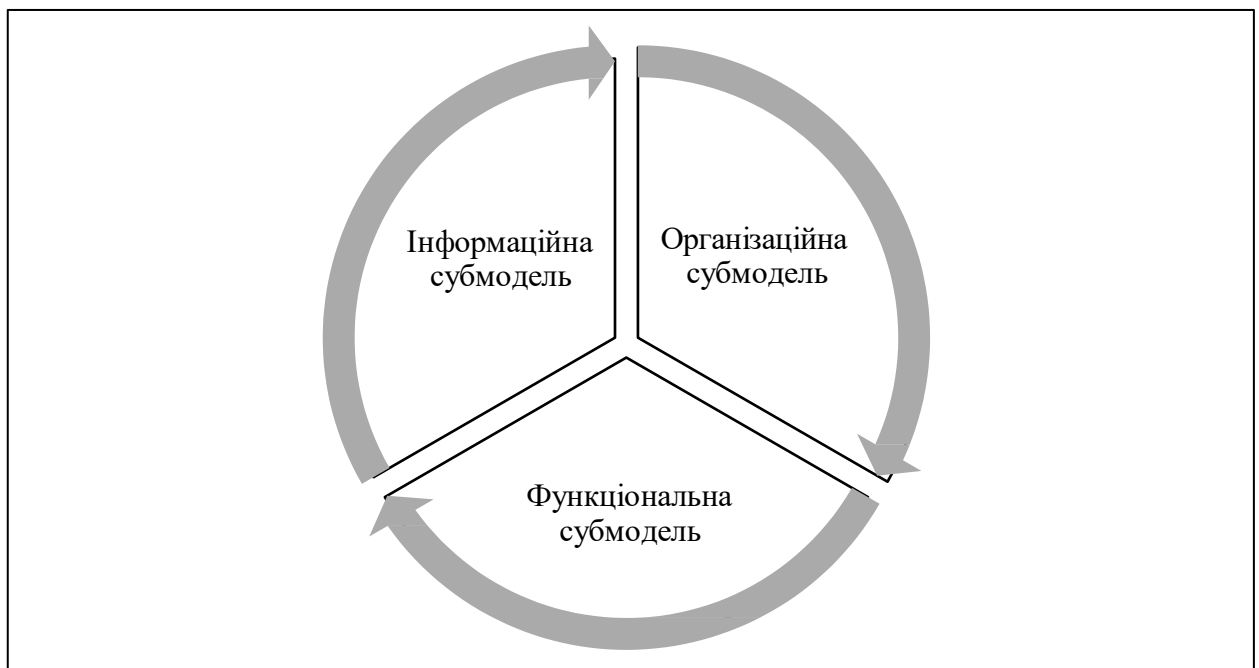


Рисунок 1.6 – Бізнес-модель процесного підходу

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Бізнес-модель підприємства, розглянута з позицій процесного підходу, має кілька ключових складових:

- організаційна модель визначає структуру компанії як сукупність підрозділів і бізнес-одиниць із чітко встановленими ролями, функціями та межами повноважень для співробітників.
- функціональна модель забезпечує системний опис бізнес-процесів підприємства, включаючи роботу з клієнтами, постачальниками, логістичні операції, виробництво, фінансовий облік, управління персоналом і проектами, а також управління інфраструктурою.
- інформаційна модель, у свою чергу, фокусується на потоках інформації в межах підприємства, враховуючи всі необхідні дані та канали їх обміну. Вона ґрунтується на функціональній моделі й охоплює ідентифікацію ключової корпоративної інформації, створення інформаційної системи та вибір оптимальних способів комунікації.

На початковій стадії створення бізнес-моделі, виходячи з місії організації, визначаються ключові корпоративні цілі та обираються різні типи стратегій. Далі здійснюється деталізація стратегічних позицій компанії, що супроводжується аналізом і обґрунтуванням ресурсного забезпечення. Важливо також визначити роль підприємства у задоволенні соціально значущих потреб ринку, що сприяє формуванню його бізнес-потенціалу, тобто спектру напрямків комерційної діяльності, орієнтованої на інтереси клієнтів. Паралельно визначаються оптимальні моделі співпраці з партнерами, які дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів на всіх етапах життєвого циклу продукту чи послуги.

Потенціал бізнесу визначає функціональну основу підприємства з урахуванням обраних стратегій та цілей. Це включає перелік бізнес-функцій, необхідні компетенції, а також завдання керівників, що сприяють реалізації запланованих видів діяльності. Для цього також встановлюються необхідні ресурси, зокрема матеріальні, фінансові, людські й нематеріальні, на основі яких формується організаційна структура компанії.

Наступним кроком є розподіл зон відповідальності серед менеджерів у межах роботи бізнес-моделі. Зокрема, у матриці комерційної відповідальності фіксується роль кожного структурного підрозділу у забезпеченні доходів підприємства. Подальше уточнення цих обов'язків через виділення центрів фінансової відповідальності дозволяє сформуванню фінансову модель, яка слугує основою для запровадження системи бюджетного управління із залученням фінансових стимулів для персоналу.

Також формується матриця функціональної відповідальності, де чітко розписується, за які бізнес-функції відповідають окремі спеціалісти та підрозділи в межах процесів закупівлі, виробництва чи збуту. Крім того, до функціоналу менеджерів належить організація та управління такими напрямками, як планування, облік і контроль у сферах маркетингу, фінансів і управління персоналом.

Опис потенціалу компанії, її функціоналу та матриць відповідальності є статичною характеристикою організації. На цьому етапі бізнес-моделювання створюється стандартний набір внутрішніх регламентів, таких як ключовий документ про організаційно-функціональну структуру підприємства, комплекти регламентів для різних напрямів діяльності (фінанси, маркетинг тощо) та нормативи для структурних підрозділів (відділи, групи, цехи тощо).

Наступний рівень деталізації бізнес-моделі охоплює динамічний опис підприємства через моделювання процесів, які демонструють переміщення матеріальних і інформаційних потоків у часі. Спочатку розглядається загальна схема взаємодії між учасниками процесів, а далі - детальні операційні процедури на рівні індивідуальних робочих місць.

Фінальний етап включає створення моделі даних, яка визначає перелік довідників, форматів документів, звітів та супутніх процесів. Ця модель також задає структуру опису зовнішніх об'єктів і забезпечує єдиний формат для всієї системи.

Схематичне узагальнення основних підходів до формування бізнес-моделі підприємства наведено на рисунку 1.5.

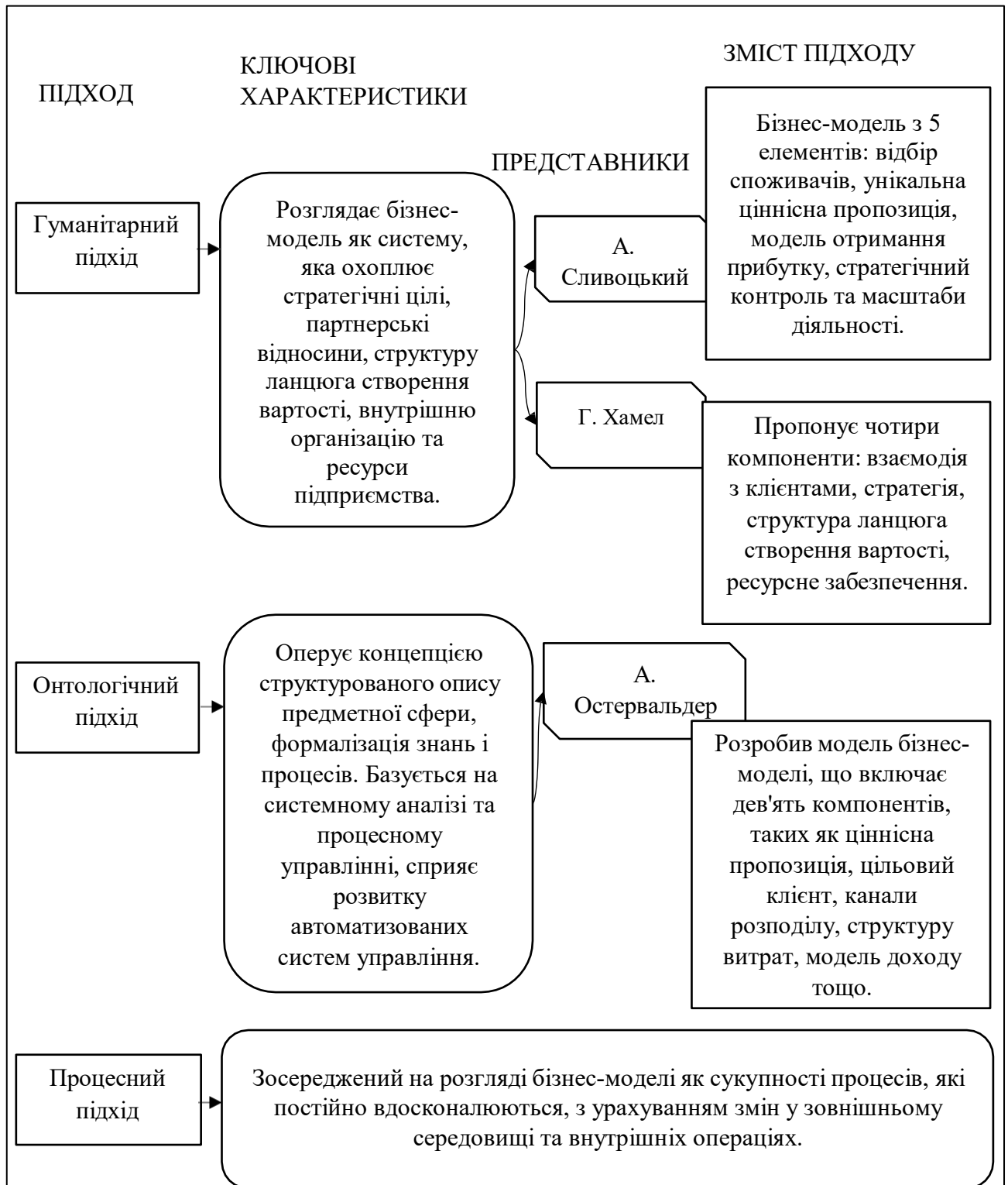


Рисунок 1.5 – Узагальнення підходів до формування бізнес-моделі.

Джерело: побудовано автором

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1 Характеристика діяльності підприємства

Kernel - провідний виробник та експортер зернових в Україні, один із лідерів світового ринку соняшникової олії та основний постачальник агропродукції з Чорноморського регіону на міжнародні ринки [29].

Компанія «Кернел» залишається лідером на ринку агропромислового комплексу України, успішно очолюючи галузеві ліги у всіх ключових сегментах своєї діяльності (таблиця 2.1). Завдяки стратегічно вибудованій бізнес-моделі та високому рівню інновацій, «Кернел» демонструє визначні результати в переробці олійних культур, управлінні інфраструктурними потужностями та розвитку фермерського господарства. Компанія відіграє ключову роль у глобальному аграрному секторі, залишаючись провідним експортером та виробником соняшникової олії, зерна та агропродукції, забезпечуючи ефективність власних процесів і підтримуючи конкурентоспроможність України на міжнародній арені.

Таблиця 2.1 – Основні галузеві сегменти які очолює «КЕРНЕЛ»

Сегмент	Показники
1	2
1.Сегмент переробки олійних культур	Провідний виробник соняшникової олії (~5% світового виробництва) та експортер (~8% світового експорту)
	Провідний виробник та продавець бутильованої соняшникової олії в Україні
	Потужність переробки насіння соняшнику 3,0 млн тонн на рік; У другому півріччі 2024 фінансового року буде додано 1,0 млн нових потужностей
	Виробник відновлюваної енергії з біомаси
2.Сегмент фермерства	Провідний виробник в Україні, який оперує 359 тис. га орендованих сільськогосподарських угідь
	Сучасне високопродуктивне обладнання, екологічно відповідальні агротехнології, ефективна кластерна модель управління та орієнтація на експортний ринок з оптимально підібраним асортиментом культур.

Продовження таблиці 2.1

1	2
2. Сегмент фермерства	Майже всі обсяги продажів здійснюються через інфраструктурні, торгові та переробні сегменти «Кернел», що дозволяє компанії отримувати додатковий прибуток.
3. Сегмент інфраструктури та торгівлі	Провідний експортер зерна з України з 8% загального експорту зерна країни у 2023 фінансовому році
	Провідний оператор зернових експортних терміналів із сумарною річною потужністю перевалки 10,9 млн тонн м'яких вантажів на рік
	Приватна силосна мережа зерна №1 в Україні з потужністю одноразового зберігання 2,2 млн тонн зерна
	Приватний вагонний парк №1 в Україні (3,4 тис. доступних власних вагонів)
	Власна торгова діяльність

Джерело: сформовано автором на основі [30].

«KERNEЛ» належать такі торгові марки як, «Щедрий Дар», «СТОЖАР» «ЧУМАК», «QLIO», «MARINADO», «Le Blanc», «KERNEL», «Premi».

«KERNEЛ» є учасником багатьох вітчизняних і міжнародних організацій.

Серед них [29]:

- американська торговельна палата в Україні;
- європейська Бізнес Асоціація;
- міжнародна Асоціація Торгівлі Зерном та Кормами;
- федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами;
- укроліяпром;
- українська Зернова Асоціація;
- U.S.-Ukraine Business Council;
- ukrainian Network of Integrity and Compliance.

Внаслідок війни компанія «Кернел» змушена тимчасово відкласти свою стратегію розвитку та перейти до режиму виживання. У світлі невизначеності щодо майбутньої доступності морського експорту та поточної бізнес-ситуації в Україні компанії довелося призупинити свої стратегічні ініціативи (таблиця 2.2). Вона планує переглянути свою довгострокову стратегію, коли рівень невизначеності зменшиться.

Таблиця 2.2 – Стратегічні ініціативи компанії «КЕРНЕЛ»

Збільшення масштабу	Підвищення ефективності
Придбання через M&A / оренду активів / толінг: - 1,5 млн тонн переробки насіння соняшнику - 5,0 млн тонн потужностей з перевалки зерна - 0,2 млн га сільськогосподарських угідь	Автоматизація та цифровізація процесів
Висококласна система CRM і маркетингової інформації	Підвищення продуктивності праці
Подальше розширення проекту «Відкритий агробізнес»	Запровадження інноваційних рішень у фермерстві
	Електронний документообіг

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Компанія «Кернел» прагне стабільно нарощувати масштаби та ефективність своєї низьковитратної бізнес-моделі для щорічного експорту 20 мільйонів тонн м'яких товарів з України. Це досягається через стратегічні придбання, зміцнення довірчих відносин з місцевими фермерами та постійний розвиток персоналу. Ключові стратегічні цілі «КЕРНЕЛ» наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Стратегічні цілі компанії «КЕРНЕЛ» до 2026 року.

Джерело: побудовано за даними [30].

Компанія "Кернел" має розгалужену мережу представництв, які розміщені в понад 13 містах України, що підкреслює широке охоплення компанії. Основною діяльністю цих представництв є закупівля зернових культур. Завдяки розвиненій інфраструктурі "Кернел" забезпечує ефективну взаємодію з партнерами та агровиробниками по всій країні.

2.2 Оцінка фінансових результатів

У 2023 році фінансові результати ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» відзначаються зменшенням ключових показників у порівнянні з попереднім роком, що пояснюється складнощами, спричиненими військовою агресією Росії проти України (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка ключових фінансових показників КЕРНЕЛ за 2019-2023 роки, млн. грн.

Показник \ Рік	2020	2021	Зміна, %	2022	Зміна, %	2023	Зміна, %
Дохід	67395	85791	27%	67925	-26,3%	62056	-8,6%
Чистий прибуток	1648	-1719	-204,3%	5138	133,45%	4373	15%
Активи	39 355	42 791	8,7%	52445	22,56%	51033	-2,6%
Гроші та їх еквіваленти	886	2 366	167,04%	2 627	11,03 %	6 707	155,3%
Довгострокові зобов'язання	883	2,8	-96,8%	24,3	767,85%	4,9	- 79,83%
Поточні зобов'язання	26432	32474	22,8%	36973	13,85%	23514	- 36,41%
Власний капітал	12039	10314	14,32%	15447	49,76	27514	78,11%

Джерело сформовано автором на основі [31].

Дохід компанії зменшився з 67925млн грн у 2022 році до 62056 млн грн у 2023 році, що стало причиною скорочення експортних обсягів, спричинених логістичними обмеженнями, зокрема блокадою чорноморських портів. Водночас, зниження світових цін на сільськогосподарську продукцію також посилило негативний вплив на дохід.

Чистий прибуток компанії у 2023 році склав 4373 млн. грн, що менше за показник 2022 року (5138 млн грн) на 15%. Це зниження пов'язане із зростанням витрат на альтернативні логістичні маршрути на 63%, а також скороченням маржинальності продукції через здешевлення цін на агропродукцію на світових ринках. Тим не менш, компанія змогла зберегти

позитивний чистий прибуток завдяки ефективному управлінню витратами та диверсифікації логістики.

Активи компанії зменшилися на 2,7% - до 51033 млн грн, що відображає втрати, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, зменшенням обсягів виробництва, а також втратами активів, які залишилися на окупованих Росією територіях. Водночас, обсяг грошових коштів та їх еквівалентів суттєво зріс, досягнувши 6,7 млрд грн у 2023 році порівняно з 2,6 млрд грн у 2022 році. Збільшення обсягу грошових коштів пов'язане з оптимізацією операційної діяльності, розумним управлінням фінансовими потоками та скороченням товарних запасів. Така динаміка забезпечила фінансову гнучкість компанії в умовах обмежених логістичних можливостей і значної економічної нестабільності.

Довгострокові зобов'язання залишаються на низькому рівні 4,9 млн грн, що свідчить про зважену фінансову політику компанії. Поточні зобов'язання значно зменшилися - з 36973 млн. грн у 2022 році до 23514 млн. грн у 2023 році. Це зниження стало результатом погашення банківського боргу за допомогою механізму автоматичного погашення та девальвації кредитних та лізингових зобов'язань, виражених у гривні.

Оскільки компанія не мала безумовного права на відстрочку погашення своїх банківських зобов'язань на 12 місяців або більше, всі боргові зобов'язання були перекласифіковані як короткострокові. Незважаючи на таку класифікацію, керівництво зазначає, що, з урахуванням відстрочок від банків, які діяли на той момент, події перехресного дефолту за облігаціями не були ініційовані, і компанія залишалася повністю в межах виконання умов своїх облігацій.

Власний капітал компанії зріс майже удвічі, досягнувши 27514 млн. грн. Це збільшення пояснюється збереженням прибутковості компанії, а також зростанням частки нерозподіленого прибутку. Така динаміка свідчить про фінансову стійкість компанії та здатність адаптуватися до викликів у складних економічних і геополітичних умовах.

У 2023 році фінансові результати КЕРНЕЛ демонструють як виклики, так і успішну адаптацію до нових умов ведення бізнесу. Попри зменшення доходів та прибутковості у зв'язку з геополітичними та економічними труднощами, компанії вдалося покращити ключові фінансові індикатори ліквідності та фінансової стійкості. Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності, автономії, рентабельності та заборгованості свідчить про ефективність заходів, спрямованих на оптимізацію операційної діяльності, управління фінансами та зниження ризиків (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4– Динаміка ключових фінансових індикаторів за 2019-2023 роки.

Рік	2020	2021	2022	2023
Показник				
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,15	1,27	1,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,1	0,09	0,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	0,47	0,94	1,6
Коефіцієнт автономії	0,30	0,24	0,29	0,54
Рентабельність активів (ROA)	0,04	-0,04	0,1	0,085
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,147	-0,15	0,4	0,2
Чиста маржа	0,024	-0,02	0,075	0,07
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	3,25	1,95	2,88	4,52
Коефіцієнт заборгованості	0,67	0,76	0,70	0,46

Джерело: сформовано автором на основі [31].

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,91, що є найвищим показником за останні роки. Це свідчить про здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. Така динаміка стала можливою завдяки зростанню грошових коштів та їх еквівалентів, які збільшилися більш ніж удвічі у порівнянні з попереднім роком, а також зменшенню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також суттєво покращився, досягнувши 0,32 у 2023 році. Це означає, що компанія має достатній обсяг високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) для негайного

погашення короткострокових зобов'язань. Зростання цього показника відображає фокус компанії на забезпеченні фінансової гнучкості в умовах ризиків, пов'язаних із війною та обмеженим доступом до ринків капіталу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 1,6 у 2023 році, що вказує на підвищену здатність компанії покривати зобов'язання навіть без врахування запасів. Це покращення пов'язане із зниженням потреби у кредитах завдяки стабільному грошовому потоку, а також зі зменшенням витрат на логістику завдяки інфраструктурним інвестиціям.

Коефіцієнт автономії компанії зріс до 0,54, що є найвищим показником за останні роки. Це свідчить про зменшення залежності компанії від зовнішнього фінансування та збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів. Зростання автономії було досягнуто завдяки значному збільшенню власного капіталу за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку та зменшення зобов'язань.

Рентабельність активів (ROA) становила 8,57%, що трохи нижче показника 2022 року (9,80%). Таке зниження можна пояснити зменшенням чистого прибутку внаслідок скорочення доходів через складні логістичні умови і зниження світових цін на продукцію, зокрема зернові та соняшникову олію. Однак цей показник все ще є досить високим, враховуючи складний макроекономічний контекст і воєнні ризики.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2023 році знизилася до 20,36% після рекордного рівня 39,89% у 2022 році. Зниження пов'язане зі збільшенням власного капіталу на понад 78%, що було спричинене акумулюванням нерозподіленого прибутку та скороченням зобов'язань. Однак зростання капіталу не призвело до такого ж пропорційного зростання прибутковості, оскільки знижені доходи та більші витрати на логістику зменшили загальний прибуток.

Чиста маржа у 2023 році склала 7,05%, що дещо знизилося з 7,56% у 2022 році. Зниження маржі пов'язане з падінням цін на основні експортні продукти, такі як зерно та соняшникова олія, а також з підвищенням

логістичних витрат через обмеження у доступі до основних експортних портів. Попри це, маржа залишалася на високому рівні завдяки оптимізації витрат та вдалій стратегії продажу залишкових запасів із попереднього сезону за більш вигідними умовами.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також покращився і становить 4,52. Це означає, що компанія може повністю покривати свої необоротні активи власними джерелами фінансування, що підвищує фінансову стійкість і знижує ризики, пов'язані з залученням зовнішнього фінансування. Це важливо для компанії, яка активно інвестує в інфраструктуру, зокрема у розвиток логістичних потужностей і вдосконалення своїх агропереробних підприємств.

Коефіцієнт заборгованості, що знизився до 0,46 у 2023 році, відображає значне зменшення боргового навантаження компанії. Це зниження є результатом активного зниження боргів та зростання власного капіталу, що забезпечує компанії більшу фінансову свободу та знижує ризики, пов'язані з високими процентними витратами і залежністю від зовнішніх кредиторів.

Узагальнюючи проаналізовані фінансові показники ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД», можна зазначити, що компанія змогла зберегти певну стабільність, незважаючи на суттєві виклики, пов'язані з війною та економічними труднощами. Падіння доходів і чистого прибутку, що відбулося через зниження світових цін на сільськогосподарську продукцію та логістичні проблеми, є очевидними слабкими місцями існуючої бізнес-моделі, яка все ще залишається залежною від зовнішніх факторів, таких як глобальні ціни на агропродукцію та обмеження в експортних можливостях.

Хоча компанія демонструє покращення в частині ліквідності та зниження боргового навантаження, проблеми з логістикою і зменшення маржі вказують на недосконалість поточної стратегії, що сильно залежить від зовнішніх факторів. Важливим є зниження витрат на альтернативні логістичні маршрути, що стало наслідком необхідності пристосування до нових умов, але

це також відображає високу вразливість компанії до змін у зовнішньому середовищі.

Підвищення фінансової стійкості, зокрема через збільшення власного капіталу, дозволяє знизити ризики і зберегти довіру інвесторів. Проте, для подальшого розвитку компанії необхідно зменшити залежність від коливань глобальних ринків та сприяти диверсифікації джерел доходу.

2.3 Аналіз бізнес-моделі

Бізнес-модель КЕРНЕЛ побудована на принципах вертикальної інтеграції, що дозволяє ефективно управляти кожним етапом створення доданої вартості - від виробництва сировини до реалізації готової продукції на зовнішніх і внутрішніх ринках. Бізнес-модель складається з 10 ключових елементів, які об'єднані у три основні сегменти: фермерство, переробку олійних культур та інфраструктуру і торгівлю [30, с. 8]: власне господарство, закупівлі, силосне сховище, переробка олійних культур, транспортно-логістичні активи, експортні термінали, флот суден, рафінування та розлив соняшникової олії, відновлювана енергетика, торгова платформа Avere.

Розглянемо ці компоненти бізнес-моделі КЕРНЕЛ більш детально в контексті її 3 основних сегментів діяльності. Кожен з цих сегментів має свою специфіку та важливість для функціонування компанії, і їх взаємодія визначає загальну ефективність бізнес-моделі компанії.

Сегмент інфраструктури та торгівлі компанії КЕРНЕЛ включає кілька взаємопов'язаних бізнес-одиниць, які формують ланцюг постачання, що з'єднує українських фермерів зі світовими ринками. До цих підрозділів належать послуги зі зберігання зерна в силосах, транспортні та логістичні активи, експортні термінали в портах, судна, а також операції з виробництва та експорту зерна в Україні. Крім того, сюди входять операції Avere, які займаються офшорною фізичною торгівлею та власною торговою діяльністю.

Компанія КЕРНЕЛ є провідним експортером зерна з Чорноморського регіону та найбільшим експортером зерна з України. Компанія здійснює закупівлю зерна у місцевих виробників, включаючи власний аграрний сегмент (Farming), та експортує його з України. В цьому низькомаржинальному бізнесі КЕРНЕЛ ефективно поєднує кілька ключових компонентів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Ключові компоненти сегменту інфраструктури та торгівлі компанії ТОВ «Кернел-трейд»

Компонент	Короткий опис
Команда закупівель	Компанія КЕРНЕЛ має досвідчену команду із закупівель, яка працює по всій країні та володіє глибоким розумінням місцевих тенденцій і регіональних особливостей.
Розвинута інфраструктура	Компанія КЕРНЕЛ має прямий доступ до унікальної інфраструктури в Україні, включаючи найбільшу приватну мережу елеваторів, найбільший приватний парк зерновозів та найбільші потужності з глибоководної перевалки зерна в портах.
Відносини з фермерами	Дружній підхід до клієнтів дозволяє компанії КЕРНЕЛ позитивно диференціювати свої відносини з фермерами. Це здійснюється через централізовану систему CRM IBuyMore, яка допомагає в управлінні цими відносинами, а також підтримується численними ініціативами з доданою вартістю
	Завдяки ініціативі Open Agribusiness компанія КЕРНЕЛ ділиться своїм ноу-хау та надає різноманітні послуги стороннім фермерам, які обробляють загальну площу 168 тисяч гектарів землі.
	Компанія КЕРНЕЛ пропонує сучасні IT-рішення для постачальників, серед яких система електронного документообігу, що спрощує документообіг для фермерів та прискорює процес оформлення угод. Крім того, КЕРНЕЛ забезпечує навігаційне рішення для віртуальних вантажівок Transithub, яке призначене для постачальників логістики зерна та олійних культур.

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Компанія КЕРНЕЛ керує найбільшою приватною внутрішньою силосною мережею в Україні, до складу якої входять 28 елеваторів із загальною потужністю зберігання зерна 2,2 мільйона тонн. Крім того, у неї є доступні 0,3 мільйона тонн флексі-мішків для зберігання на сезон 2023 фінансового року. Мережа активів компанії включає високопродуктивні

сховища, здатні завантажувати човникові поїзди (54 вагони) за один день, а також менші та менш ефективні підлогові силоси.

Розташовані в стратегічних зонах основних зернових регіонів України, силоси компанії КЕРНЕЛ пропонують повний спектр послуг, включаючи прийом, сушіння, очищення, зберігання та розвантаження зерна як для власного аграрного сегмента, так і для сторонніх фермерів по всій країні. Процес забору зерна в силоси розпочинається з пшениці в липні та закінчується кукурудзою в грудні, що дозволяє досягти сезонного обороту, який у 2 рази перевищує їхню ємність зберігання. Окрім стандартних послуг, силосна мережа КЕРНЕЛ виконує важливу роль у закупівлі зерна та насіння соняшнику у фермерів на відстані до 100 кілометрів, що робить компанію привабливим вибором для агровиробників.

Компанія КЕРНЕЛ також управляє численними транспортними та логістичними активами, які використовуються для внутрішньої логістики (залізницею або автотранспортом) при експорті зерна, соняшникової олії та шроту з України. Активи, які використовуються для залізничної логістики наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Активи ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» які використовуються для залізничної логістики.

Активи	Короткий опис
1	2
Вагони зерновози	Компанія КЕРНЕЛ є найбільшим приватним оператором зерновозів в Україні, володіючи 3,4 тисячами вагонів, що використовуються для транспортування зерна. Це дає змогу заощаджувати на оренді, хоча компанія все ще несе витрати на залізничну тягу та інфраструктуру.
Спеціалізовані контейнери	Компанії КЕРНЕЛ належить 100 спеціалізованих залізничних контейнерів, призначених для перевезення зерна та соняшникової макухи на контейнерних платформах. Крім того, у її розпорядженні є 400 залізничних контейнерів-цистерн для транспортування соняшникової олії на контейнерних платформах.

1	2
Вагони-платформи	Вагони-платформи в кількості 99 одиниць для перевезення контейнерів залізницею
Залізничні цистерни	Залізничні цистерни для перевезення соняшникової олії в кількості 77 од

Джерело: сформовано автором на основі [30, с. 25].

КЕРНЕЛ також володіє та управляє парком транспортних засобів, до якого входять 22 автоцистерни для перевезення соняшникової олії та 81 вантажівка з причепами для транспортування зерна.

Компанія КЕРНЕЛ є одним з найбільших портових операторів в Україні. Операційна інфраструктура включає:

- oilExportTerminal у глибоководному порту Південний є терміналом для перевалки рослинної олії з потужністю 0,5 млн тонн соняшникової олії на рік. Цей актив був придбаний компанією КЕРНЕЛ у 2023 фінансовому році;

- transBulkTerminal у глибоководному порту Чорноморськ є найбільшим зерноперевантажувальним комплексом в Україні, що дозволяє компанії КЕРНЕЛ обробляти 10 млн тонн зерна на рік. Цей термінал здатний обслуговувати судна типу понадпанамакс дедвейтом до 100 тис. тонн, з максимальною навантаженням на причали до 80 тис. тонн;

- термінал «Дунай Пром Агро» в річковому порту Рені, що дозволяє компанії КЕРНЕЛ експортувати 0,4 млн тонн зерна та соняшникового шроту на рік, був придбаний у 2023 фінансовому році.

Як новий бізнес-напрямок, доданий у 2023 фінансовому році, компанія КЕРНЕЛ володіє та управляє балкером «Енеїда» з вантажопідйомністю 44 тисячі тонн зерна та танкером «Мавка», здатним транспортувати 12,5 тисячі тонн соняшникової олії. Повний контроль над усім ланцюгом створення вартості - від силосів до залізничних вагонів, портових терміналів і суден - дозволяє компанії підвищити ефективність та знизити витрати на експортну логістику.

Однією з важливих частин сегменту інфраструктури та торгівлі є науково-дослідницька платформа Avere. Avere була заснована в 2018 фінансовому році, має штаб-квартиру в Швейцарії та представництва в США, Сінгапурі та Китаї. У команді Avere працює 32 висококваліфікованих професіонали, які спеціалізуються на дослідженнях, торгівлі та виконанні. Використовуючи свій досвід, Avere бере участь у мерчандайзингу та торгівлі зерновими, олійними культурами та супутніми товарами на ключових світових ринках. Середні фінансові результати цієї платформи можуть бути досить мінливими через її торгову природу. Ринковий ризик, який приймає Avere, управляється за допомогою різних інструментів, включаючи моніторинг та обмеження таких показників, як:

- просадка (різниця у вартості від останнього піку до останнього падіння на ринку);
- вартість під ризиком (максимальна потенційна втрата протягом одного дня з достовірністю 95%).

В сегменті фермерства компанія КЕРНЕЛ є одним із найбільших виробників сільськогосподарських культур в Україні. Станом на 30 червня 2023 року під її управлінням знаходилося 359 тисяч гектарів орендованих сільгоспугідь, з яких 340 тисяч гектарів були зайняті під урожай 2022 року для продажу, 7 тисяч гектарів під насінням та культурами для власного використання (у тому числі для великої рогатої худоби), а 12 тисяч гектарів залишалися під перелогами. У 2023 фінансовому році КЕРНЕЛ збирила 1,8 мільйона тонн кукурудзи, пшениці та соняшнику.

Компанія здійснює свою діяльність в центральних і північних регіонах України, відомих своїми родючими чорноземами та достатнім рівнем опадів. Земельний банк поділено на п'ять виробничих кластерів, кожен з яких має децентралізовану структуру прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики. Центральний офіс відповідає за розробку загальної стратегії, закупівлю основних ресурсів та контроль за операційною діяльністю. Внутрішня конкуренція між кластерами сприяє постійному

підвищенню ефективності. Компанія використовує просту аграрну структуру, де кукурудза та соняшник займають 80-85% площ, тоді як решта земель зайняті пшеницею, ріпаком, соєю та іншими культурами. Сільськогосподарський бізнес КЕРНЕЛ характеризується тривалим циклом оборотного капіталу, який становить приблизно 18 місяців.

В сегменті переробки олійних культур компанія КЕРНЕЛ володіє вісьмома заводами з переробки олійних культур в Україні із загальною потужністю 3,5 млн тонн насіння соняшнику на рік. Два з цих заводів, які були окуповані Росією на початку війни в лютому 2022 року, станом на кінець звітнього періоду залишаються неактивними через їхнє розташування поблизу кордону з Росією та постійні атаки російської авіації. З урахуванням цих втрат, компанія використовує 3,0 млн тонн дробильних потужностей на рік, що становить 17% від загальної промислової потужності дроблення в Україні.

Більшість дробильних потужностей компанії КЕРНЕЛ є багатозерновими, що дозволяє за потреби переходити на переробку сої або ріпаку. Ці активи можуть працювати протягом усього року, потребуючи лише одного місяця на технічне обслуговування, яке зазвичай проводять улітку.

Усі дробильні заводи розташовані в основних регіонах виробництва насіння соняшнику в Україні, поруч із фермерами, що забезпечує високий рівень завантаженості та прибутковості. Це важливо, оскільки низька щільність насіння соняшнику ускладнює економічно вигідне транспортування на великі відстані.

Чотири заводи компанії оснащені когенераційними теплоенергетичними установками, які спалюють усе вироблене лушпиння дробильних заводів та виробляють електроенергію. Такі об'єкти зі встановленою турбіною потужністю 44,2 МВт постачають вироблену електроенергію до національної мережі. Державне підприємство «Гарантований покупець» зобов'язане купувати всю таку відновлювану енергію, вироблену за «зеленим» тарифом, зафіксованим у євро, до 2030 року. Деякі когенераційні потужності також можуть постачати електроенергію безпосередньо до дробарки.

У 2023 фінансовому році компанія КЕРНЕЛ рафінувала близько 11% виробленої сирової соняшникової олії, а 7% було розлито в пляшки на полтавському заводі. Це забезпечило додаткову маржу для продукції з вищою доданою вартістю. Схематичне узагальнення ключових елементів бізнес-моделі компанії «Кернел» наведено на рисунку 2.7.

ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-МОДЛІ	КОРОТКИЙ ОПИС
Власне господарство	359 тис. га орендованих сільськогосподарських угідь.
Закупівлі	У 2023 році компанія закупила 1 млн тон зернових та олійних культур від понад 3 тисяч фермерів в Україні
Переробка олійних культур	8 установок для подріблення олійних культур із загальною потужністю 3.5 млн. тон на рік
Рафінування та розлив соняшникової олії	Близько 11% виробленої сирової соняшникової олії додатково очищається, розливається в пляшки та продається всередині країни та за кордоном.
Відновлювана енергетика	Когенераційні теплоелектростанції потужністю 44,2 МВт
Силосне сховище	Обслуговує 2.2 мільйони тонн зернових силосних потужностей у різних регіонах України.
Транспортно-логістичні активи	Власний залізничний парк з 3,4 тис. залізничних вагонів; 100 спеціалізованих контейнерів; 400 контейнерів-цистерн; вагони-платформи.
Флот суден	Компанія володіє та управляє балкером «Енеїда» з вантажопідйомністю 44 тисячі тонн зерна та танкером «Мавка», здатним транспортувати 12,5 тисячі тонн
Експортні термінали	Експортні термінали з загальною потужністю перевалки понад 10 млн тонн на рік, включаючи термінали для обробки олії, зерна та шроту.
Торгова платформа Avere	Платформа для досліджень, що займається підтримкою хеджування зерна та власною торгівлею

Рисунок 2.7– Узагальнення ключових елементів бізнес-моделі КЕРНЕЛ
Джерело: узагальнено автором.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1 Виявлення ключових проблем та недоліків бізнес-моделі підприємства

Бізнес-модель компанії КЕРНЕЛ, побудована на принципах вертикальної інтеграції, демонструє значну ефективність у використанні ресурсів, управлінні ризиками та реалізації продукції на глобальних ринках. Однак, як і будь-яка складна система, вона має низку викликів і недоліків, що потребують аналізу для забезпечення подальшого вдосконалення. Ідентифікація ключових проблем у бізнес-моделі є важливим етапом у процесі її оптимізації.

Першим кроком у дослідженні стане SWOT-аналіз, який дозволить системно оцінити сильні сторони, слабкості, можливості та загрози, пов'язані з діяльністю компанії. Цей підхід сприятиме глибшому розумінню внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність бізнес-моделі, і визначенню напрямів її вдосконалення (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз бізнес-моделі КЕРНЕ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- вертикальна інтеграція. Компанія охоплює всі етапи створення доданої вартості, від виробництва сировини до експорту готової продукції. - розвинута інфраструктура. Власна мережа елеваторів, великий парк зерновозів та потужні експортні термінали.	- залежність від українських портів: логістика значною мірою залежить від чорноморських портів. - високі витрати на логістику. Перехід на альтернативні маршрути, такі як залізниця або річкові шляхи, збільшує витрати. - залежність від глобальних цін. Нестабільність цін на зернові та олійні культури може впливати на маржинальність.

Продовження таблиці 3.1

1	2
- інновації та цифрові рішення. Використання системи CRM IBuyMore, електронного документообігу, навігаційного рішення Transithub і інших сучасних IT-рішень підвищує ефективність бізнес-процесів.	- нестабільність внутрішнього ринку. Сільське господарство в Україні стикається з ризиками через економічну нестабільність та складнощі фінансування фермерів.
Можливості	Загрози
- розвиток співпраці з фермерами. Розширення програм підтримки фермерів та залучення нових постачальників для збільшення обсягів закупівлі сировини. - інвестиції в логістику. Розвиток альтернативних маршрутів експорту через західний кордон та порти Дунайського регіону. - удосконалення торговельних стратегій. Використання інструментів хеджування для стабілізації доходів навіть при низьких цінах на глобальні сировинні товари. - зростання попиту на відновлювані джерела енергії. Використання соняшникового лушпиння для виробництва енергії є перспективним напрямом, оскільки зростає попит на відновлювані джерела енергії.	- залежність від чорноморських портів. Велика частка експорту залежить від функціонування портів у Чорноморському регіоні, які є вразливими в умовах війни. - коливання світових цін. Залежність від нестабільних цін на зернові та олійні культури. - пошкодження інфраструктури. Загрози атак дронів та ракет на термінали, заводи та зерносховища. - мобілізація персоналу. Дефіцит кадрів, що може призвести до дефіциту кваліфікованого персоналу та зниження операційної ефективності.

Джерело: сформовано автором.

Проведений SWOT-аналіз бізнес-моделі компанії Кернел вказує на значні сильні сторони, серед яких вертикальна інтеграція, розвинута інфраструктура та ефективне використання інноваційних технологій. Це дозволяє компанії оптимізувати процеси та створювати додану вартість на всіх етапах її виробництва. Однак існують і слабкі сторони, зокрема висока залежність від чорноморських портів, що створює ризики для логістики, а також високі витрати на логістику та залежність від нестабільних світових цін на сировину, що впливає на маржинальність.

Можливості для розвитку компанії включають розширення співпраці з фермерами, інвестиції в логістичні шляхи та удосконалення торговельних стратегій для стабілізації доходів. Однак компанія стикається з численними загрозами, такими як залежність від зовнішніх факторів, пошкодження

інфраструктури через військові дії, коливання цін та дефіцит кваліфікованого персоналу.

Для подальшого вдосконалення бізнес-моделі Кернел, необхідно більш детально розглянути існуючі проблеми та недоліки бізнес-моделі, зокрема вплив нестабільності ринку, загрози для логістичних ланцюгів та інфраструктурні ризики. Це дозволить компанії більш ефективно управляти ризиками та шукати шляхи для мінімізації потенційних втрат.

Однією з ключових проблем бізнес-моделі КЕРНЕЛ є порушення логістичних ланцюгів через закриття українських морських портів унаслідок війни. Морські перевезення були звичним і найзручнішим маршрутом для експорту агропродукції, таких як зерно, соняшникова олія та шрот. Їх блокування призвело до значного скорочення обсягів експорту, створюючи ризики подальшого зменшення доходів компанії у разі тривалого збереження цих обмежень.

Натомість компанія змушена використовувати дорожчі альтернативи: залізничну, автомобільну та річкову логістику з мультимодальним перевантаженням. Це збільшило витрати на транспортування, суттєво вплинувши на маржинальність. У деяких випадках експорт зерна стає збитковим через високі витрати на логістику.

Крім того, альтернативні логістичні маршрути подовжують терміни доставки вантажів, що збільшує потребу в обіговому капіталі, оскільки оборотність коштів сповільнюється. Така ситуація також створює ризики погіршення якості агропродукції через тривале транспортування. Це може знижувати конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках та вимагати додаткових витрат на покращення умов зберігання і перевезення.

Ще однією суттєвою проблемою бізнес-моделі КЕРНЕЛ є низькі глобальні ціни на зернові та олійні культури. Це призводить до зниження рентабельності аграрного сегмента компанії, який функціонує за довгим періодом обороту, властивою бізнесам, пов'язаним із сільськогосподарським виробництвом. Нестабільність і низькі ціни на світових ринках знижують

доходи компанії, особливо у випадках, коли висока вартість логістики поглинає більшу частину маржі.

У таких умовах рентабельність інфраструктурного та торгового сегментів також страждає. Фермери часто відкладають продаж зерна, сподіваючись на кращі ціни, що зменшує обсяги торгівлі та переробки. У сегменті переробки олійних культур низькі ціни на соняшникову олію призводять до зменшення доходів фермерів і переробників, ускладнюючи операційну діяльність у короткостроковій перспективі. У довгостроковій перспективі це створює ризик зменшення площ під вирощування соняшнику, що може суттєво вплинути на обсяги переробки та подальші фінансові результати компанії.

Збитки, що виникають через неправильне управління торговою позицією компанії, є ще однією важливою проблемою для бізнес-моделі КЕРНЕЛ. Наприклад, невірно відкрита позиція щодо соняшnikової олії може призвести до значних фінансових втрат у випадку різких коливань цін на цей продукт. Це особливо критично, оскільки ринок соняшnikової олії є волатильним, і неправильне прогнозування може вплинути на прибутковість компанії.

Окрім цього, збитки можуть бути пов'язані з торгівлею платформи Avere, що додатково ускладнює фінансові результати компанії. Невірне управління ризиками на таких ринках створює потенціал для значних фінансових втрат і ставить під загрозу стабільність бізнесу.

Додаткові збої в бізнес-процесах компанії КЕРНЕЛ можуть бути спричинені дефіцитом персоналу та труднощами у заміні ключових працівників. Це питання ускладнюється низьким рівнем кваліфікації нових кандидатів, що виникає через значну еміграцію з України. Крім того, призов працівників на строкову військову службу, що є наслідком тривалої війни в Україні, призводить до ще більшого дефіциту робочої сили.

Не менш важливим є підвищене психічне напруження серед працівників, які залишилися. Постійний стрес через тривалу війну негативно

впливає на їх продуктивність та загальний моральний стан, що в свою чергу спричиняє зниження ефективності роботи та збільшення кількості помилок в бізнес-процесах.

Дефіцит надходжень від продажу відновлюваної енергії є також серйозною проблемою для бізнес-моделі КЕРНЕЛ, зокрема через зниження тарифу на зелену енергію під час війни. Зниження пільгового тарифу на енергію, вироблену з біомаси, та можливе запровадження галузевого оподаткування збільшують період окупності інвестицій у відновлювану енергетику, що негативно позначається на фінансових результатах компанії.

Додатково, затримка стягнення дебіторської заборгованості від Гарантованого покупця за поставлену відновлювану енергію також сприяє збільшенню періоду окупності інвестицій. Водночас, зобов'язання продавати в мережу лише різницю між виробленою енергією та енергією, спожитою заводом, обмежує доходи компанії від цієї діяльності, що додатково збільшує фінансові труднощі в умовах нестабільної економічної ситуації.

Недотримання цілісності банку орендованих земель сільськогосподарського призначення створює серйозні виклики для бізнес-моделі КЕРНЕЛ. Зменшення площі орендованих земель може негативно позначитися на фінансових показниках сегменту фермерства, оскільки компанія орендує землю у великої кількості контрагентів по всій Україні на середній термін 12,6 років. Однак через зростаючу конкуренцію за земельні ділянки з іншими операторами та можливість для власників земель самостійно обробляти свої ділянки, компанія може зіткнутися з відмовою від продовження договорів оренди. Це, в свою чергу, може знизити ефективність агробізнесу КЕРНЕЛ і вплинути на стабільність його фінансових результатів.

Узагальнені результати виявлених проблем та недоліків бізнес-моделі КЕРНЕЛ представлені на рисунку 3.1.

ПОРУШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ	ВРАЗЛИВІСТЬ ДО КОЛИВАНЬ ЦІН НА ЗЕРНОВІ ТА ОЛІЙНІ
- Блокування морських портів через війну значно обмежує можливості для експорту агропродукції. - Збільшення витрат на альтернативну логістику (залізничні, автомобільні та річкові перевезення). - Подовження термінів доставки та ризику погіршення якості продукції.	- Низька рентабельність фермерського сегмента через зниження цін на зернові та олійні культури. - Фермери відкладають продаж, що зменшує обсяги торгівлі та переробки, впливаючи на доходи компанії.
ЗБИТКИ ВІД ТОРГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ AVERE	ВРАЗЛИВІСТЬ ДО НЕСТАЧІ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ.
- Невірно відкриті торгові позиції на ринку соняшникової олії та проблеми з торгівлею через платформу Avere призводять до значних фінансових втрат.	- Втрата кваліфікованих кадрів через еміграцію та мобілізацію, а також низька кваліфікація нових працівників. - Психічний стрес серед співробітників та зниження продуктивності через війну.
ЗАЛЕЖНІСТЬ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ВІД ДЕРЖАВНИХ ТАРИФІВ	НЕДОТРИМАННЯ ЦІЛІСНОСТІ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКУ
- Зниження тарифу на зелену енергію зменшує доходи від продажу відновлюваної енергії. - Затримка дебіторської заборгованості за поставлену енергію від ДП Гарантований покупець збільшує фінансові труднощі.	- Конкуренція за орендовані земельні ділянки та можливість відмови від подовження орендних договорів створюють загрози для стабільності агробізнесу.

Рисунок 3.1 – Основні проблеми та недоліки бізнес-моделі КЕРНЕЛ

Джерело: узагальнено автором.

3.2 Реінженіринг бізнес-процесів на основі виявлених недоліків на проблем

Реінжиніринг бізнес-моделі КЕРНЕЛ-ТРЕЙД є важливим етапом забезпечення адаптації компанії до сучасних викликів та створення умов для її сталого розвитку. В умовах економічної нестабільності, зумовленої війною, порушенням логістичних ланцюгів, коливаннями світових цін на сільськогосподарську продукцію та зростанням конкуренції за ресурси, необхідність комплексного перегляду ключових аспектів діяльності компанії стає критично важливою.

Метою цього розділу є розробка нових підходів та рішень, які дозволять мінімізувати вплив виявлених проблем, зокрема порушень логістики, вразливості до ринкових змін, збитковості торгової діяльності, кадрових труднощів, а також забезпечити цілісність земельного банку та підвищити ефективність інвестицій у відновлювану енергетику. На основі ідентифікованих проблем пропонується комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення бізнес-моделі через оптимізацію операційних процесів, зміцнення управлінських рішень і впровадження інноваційних стратегій, які враховують новітні технології та кращі практики в галузі.

Реалізація реінжинірингу дозволить КЕРНЕЛ-ТРЕЙД забезпечити стійкість у конкурентному середовищі, ефективніше управляти ризиками та закласти основу для довгострокового зростання навіть за умов високої нестабільності ринку.

Реінжиніринг логістичних процесів є ключовим напрямком удосконалення бізнес-моделі підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як блокування чорноморських портів. В умовах, коли традиційні експортні маршрути стають недоступними або надмірно дорогими, необхідно оперативно адаптувати логістичну інфраструктуру та змінювати маршрути перевезення.

Через блокування українських чорноморських портів важливо спрямувати експортні потоки через альтернативні канали. Основна увага має бути зосереджена на українських дунайських портах і залізничних перевезеннях до порту Констанца в Румунії. Основні дії будуть включати наступне (рисунок 3.2).

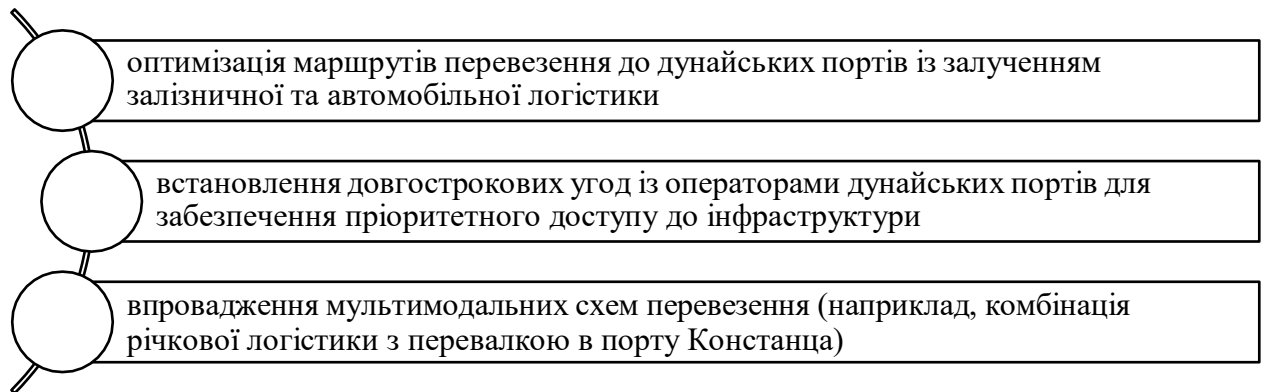


Рисунок 3.2 – Ключові заходи для переорієнтації на дунайські порти

Джерело: сформовано автором.

Для забезпечення зростання обсягів перевезень через альтернативні маршрути, зокрема через дунайські порти та залізничні маршрути, необхідно активно інвестувати в розвиток інфраструктури та технічних засобів. Це буде включати наступні заходи:

- розширення ємностей на об'єктах перевалки, які перебувають під контролем компанії. Наприклад, збільшення складів для тимчасового зберігання зернових і олійних культур у портах;
- удосконалення технологій навантаження та перевалки для зменшення часу простою транспорту;
- розширення мережі терміналів у прикордонних регіонах для зручнішого доступу до міжнародних ринків.

Для зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного порту чи регіону, слід створювати додаткові точки завантаження. Зокрема :

- розподіл вантажопотоків між кількома портами, включаючи не тільки дунайські порти, а й додаткові залізничні та річкові маршрути;
- моніторинг ризиків для кожного маршруту з урахуванням військових загроз і інфраструктурних обмежень.

Важливим елементом також є інвестиції в річковий флот, зокрема в нові судна, які здатні забезпечити стабільні поставки зерна та інших сільськогосподарських продуктів до портів перевалки. Придбання двох нових суден (балкера та танкера) у 2023 році вже стало першим кроком у цьому напрямку. Подальше збільшення власного флоту дозволить КЕРНЕЛ знизити залежність від сторонніх перевізників і забезпечити більшу гнучкість в управлінні логістичними процесами.

Збільшення термінів доставки товарів через альтернативні експортні маршрути в свою чергу створює необхідність у додаткових фінансових ресурсах для підтримки оборотності капіталу. Оскільки тривалі логістичні ланцюги вимагають більшого часу для транспортування та перевалки вантажів, це може призвести до затримок у поверненні коштів від реалізації продукції. У зв'язку з цим виникає потреба в підвищенні ефективності використання обігових коштів, що дозволяє підтримувати безперебійну діяльність підприємства. Для вирішення цієї проблеми я пропонується кілька ключових заходів:

- впровадження системи прогнозування оборотності обігових коштів із використанням штучного інтелекту для оптимізації фінансових потоків;
- залучення короткострокового фінансування для покриття операційних витрат, пов'язаних із тривалими перевезеннями.

Реінженіринг управління ризиками коливань цін на зернові та олійні культури є ще одним важливим напрямом для забезпечення стабільності бізнесу в умовах ринкових коливань. Для того, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями цін, необхідно реалізувати ефективну стратегію управління ризиками, яка включає не тільки хеджування, але й гнучке

планування та ретельний моніторинг ринку. Ключові заходи будуть включати наступне (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Ключові заходи реінженірингу управління ризиками коливання цін на зернові та олійні культури.

Заход	Короткий опис
Хеджування цін на зерно та олійні культури	Важливим інструментом для управління ціновими ризиками буде використання різних інструментів хеджування, зокрема ф'ючерсів, опціонів на кукурудзу та сою, а також форвардних контрактів. Форвардні контракти на фізичну поставку використовуються для хеджування з коротким терміном (до шести місяців), що дозволяє фіксувати ціни на продукцію до моменту її поставки.
Триваліший період продажу врожаю	Оскільки ціни на сільськогосподарські культури можуть коливатися протягом року, важливо мати гнучкість у визначенні часу продажу врожаю. Найкраще почати продажі тільки після отримання первинного розуміння витрат на виробництво наступного року, а також урахування маржі всього ланцюга створення вартості. Це дозволить не тільки фіксувати прибутки в періоди сприятливих цін, а й уникати продажу за низькими цінами в періоди сезонного спаду.
Гнучкість у визначенні термінів реалізації продукції	Часткова гнучкість у часі реалізації власного врожаю дає можливість компанії адаптуватися до ринкових умов. Це дозволяє уникати необхідності розпродавати продукцію за заниженими цінами під час сезонних спадів, коли попит на продукцію зменшується.
Активні закупівлі насіння соняшнику на початку сезону	Активні закупівлі насіння соняшнику на початку сезону дозволяють скористатися більш вигідними цінами, які часто з'являються після збирання врожаю, коли пропозиція на ринку значно збільшується.

Джерело: сформовано автором..

Реінженіринг торгової діяльності платформи AVERE повинен зосереджуватися на зменшенні ризиків і збитків, які можуть виникати через коливання ринкових цін, нестабільність економічної ситуації або інші непередбачувані фактори.

Важливим кроком є впровадження системи контролю торгових позицій, що включає максимальні ліміти на довгі та короткі позиції, які перевірятимуться щодня. Окремі ліміти визначаються для різних категорій товарів, наприклад, для соняшникової олії, що виробляється з власного насіння, купленого насіння чи товарів сторонніх постачальників.

Крім того, система повинна постійно моніторити зміни на ринку і їх вплив на існуючі торгові позиції, що дозволить вчасно коригувати діяльність і уникнути несприятливих фінансових наслідків. У цьому контексті, політика хеджування є ключовою. Використання форвардних контрактів на продаж насіння соняшнику та одночасна закупівля цього насіння у аграріїв дозволить стабілізувати обсяги продажу і фіксувати ціну, що знизить ризики, пов'язані з нестабільністю ринку.

Для зниження збитків також важливо централізувати оформлення договорів і планування відвантажень, що допоможе забезпечити більшу прозорість і контроль над усіма операціями, а також знизити витрати, пов'язані з логістикою і управлінням запасами.

Ще одним серйозним ризиком для бізнес-моделі компанії Кернел є вразливість до нестачі кваліфікованих кадрів, що може значно вплинути на операційну ефективність і стійкість бізнесу. Щоб мінімізувати цей ризик, пропонується впровадити низку стратегічних заходів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Ключові заходи для мінімізації впливу нестачі кваліфікованих кадрів.

Заходи		Короткий опис
1		2
Розробка конкурентоспроможної системи винагороди	Оцінка ринку праці та адаптація винагороди	Для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів компанія повинна проводити регулярні аналізи ринку праці та забезпечувати конкурентоспроможний рівень заробітної плати, який відповідає або перевищує середній рівень у галузі. Це дозволить «Кернел» залишатися привабливим роботодавцем на ринку праці, де конкуренція за таланти зростає.
	Регулярний перегляд системи винагороди	Винагорода повинна бути гнучкою і відображати зміни в бізнес-стратегії компанії, а також враховувати специфіку галузі. Компанія має активно коригувати рівень винагороди, щоб зберегти лідерство серед роботодавців.
Широкий соціальний пакет та підтримка співробітників		Розширення соціального пакета, включаючи підтримку молодих співробітників із житлом, добровільне медичне страхування та грошову допомогу у разі складних життєвих ситуацій.

Продовження таблиці 3.3

1		2
Управління талантами та професійний розвиток		Компанія повинна інвестувати в навчання та розвиток співробітників. Зокрема, через програми підвищення кваліфікації та індивідуальні плани розвитку кар'єри. Це дозволить зберегти та розвивати таланти всередині компанії, що зменшить потребу у залученні нових кадрів зовні.
Оптимізація процесів і підвищення універсальності співробітників	Автоматизація та оптимізація	Для підвищення продуктивності праці та зменшення залежності від окремих спеціалістів компанії варто зосередитись на автоматизації процесів. Це дозволить зменшити навантаження на кваліфікованих працівників і підвищити ефективність роботи.
	Взаємозамінність кадрів	Розвиток універсальності робочих місць допоможе зменшити ризики, пов'язані з нестачею ключових кадрів, і підвищить гнучкість компанії у разі потреби замінити співробітника.

Джерело: сформовано автором..

Не менш серйозним ризиком для бізнес-моделі компанії «Кернел» є залежність відновлюваної енергетики компанії від державних тарифів. Зміни в державному регулюванні тарифів на відновлювану енергетику під час війни серйозно впливають на економіку підприємства, оскільки значна частина енергопостачання здійснюється через зелені тарифи. Для мінімізації цієї залежності та забезпечення стабільності бізнесу, пропонується ряд стратегій реінженірингу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Заходи щодо мінімізації впливу залежності відновлюваної енергетики компанії від державних тарифів

Заход	Короткий опис
1	2
Диверсифікація каналів збуту енергоресурсів	Пропонується розвиток прямих продажів лушпиння соняшнику третім особам. Це дозволить компанії забезпечити додаткові доходи від відновлюваних ресурсів і зменшити вплив змін тарифів на зелений енергетичний сектор.
Страховання від змін тарифів	Враховуючи можливі коливання зелених тарифів, компанії варто дослідити можливості страхування від зміни тарифів на відновлювану енергетику.

Продовження таблиці 3.4

1	2
Претензійна робота з державними органами	Рекомендується активно працювати з державними органами та іншими учасниками ринку для забезпечення стабільності зелених тарифів і виконання їх зобов'язань. Якщо держава змінює умови тарифів або порушує взяті на себе зобов'язання, компанія повинна мати чітку стратегію для позовної роботи та впливу на прийняття рішення в свою користь.
Створення окремої юридичної особи для ТЕЦ	Для зменшення ризику фінансових втрат через коливання тарифів і підвищення прозорості бізнес-процесів пропонуємо створити окрему юридичну особу для ТЕЦ, яка не буде пов'язана з дочірніми компаніями, що займаються переробкою олійних культур.

Джерело: сформовано автором..

Також серйозним ризиком для бізнес-моделі «Кернел» є недотримання цілісності земельного банку, що може призвести до втрати важливих земельних ресурсів, які є критичними для стабільного функціонування компанії в аграрному секторі. З огляду на важливість підтримки земельного банку в цілості та забезпечення ефективного управління ним, компанії необхідно впровадити кілька стратегічних заходів, що допоможуть уникнути цього ризику та забезпечити сталий розвиток.

По-перше, важливо підтримувати відмінну репутацію компанії в регіонах присутності. Репутація безпосередньо впливає на здатність компанії утримувати земельні активи, адже орендодавці прагнуть працювати з надійними партнерами. Позитивний імідж дозволяє зберігати та розширювати співпрацю з місцевими громадами та фермерами, що забезпечує стабільність в оренді землі.

По-друге, рекомендується активно працювати над впровадженням договорів емфітевзису, які забезпечують більшу правову захищеність для компанії. Такий тип договору дозволяє не лише отримати землю в оренду, але й гарантує певний рівень прав на її використання протягом тривалого часу, що в свою чергу підвищує стабільність земельного банку.

Представимо схематично узагальнення напрямів реінжинірингу, спрямованих на вирішення ключових проблем і вдосконалення бізнес-моделі КЕРНЕЛ.

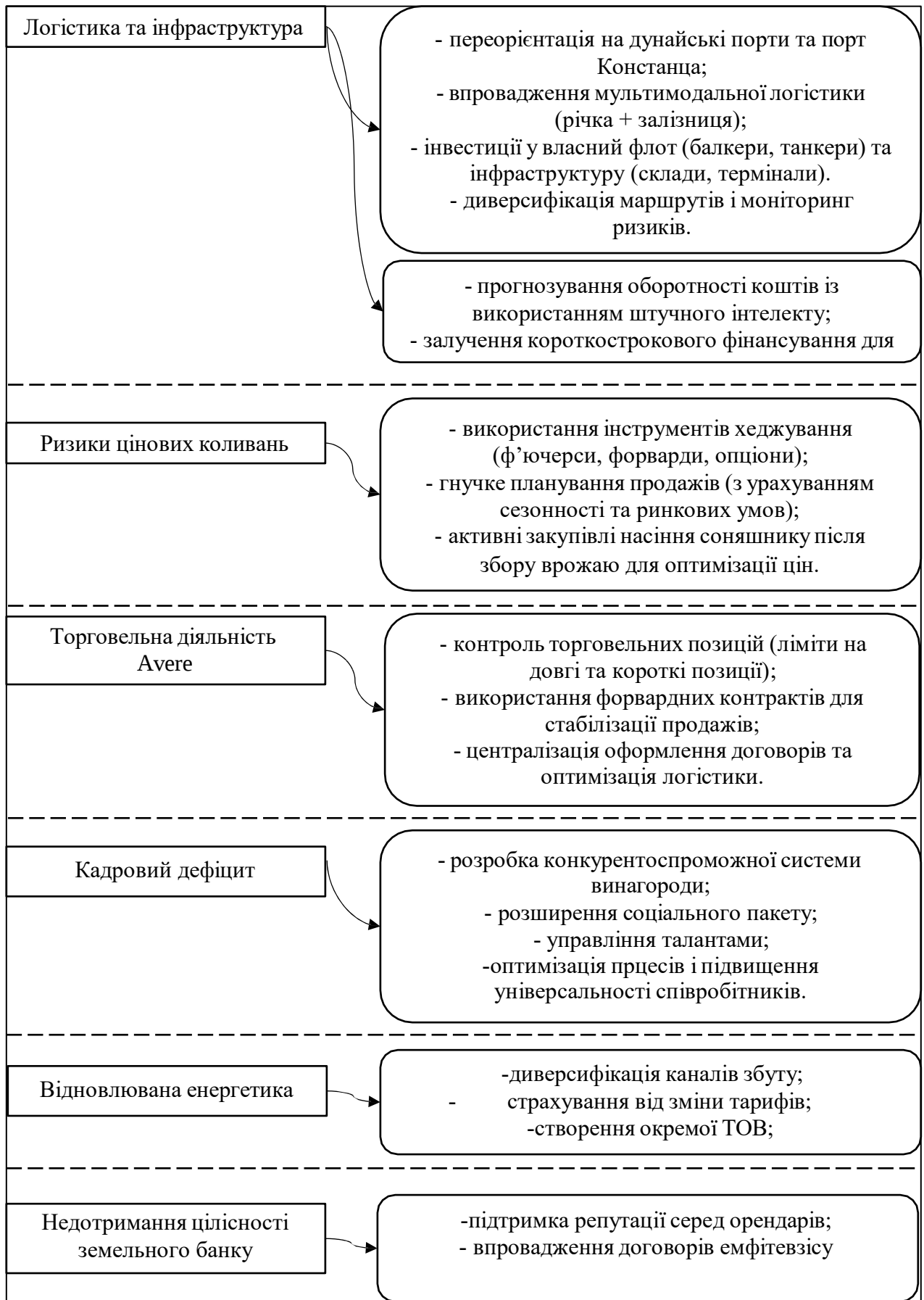


Рисунок 3.3 – Узагальнені заходи реінженірингу бізнес-моделі

Джерело: сформовано автором.

Отже, реінжиніринг бізнес-моделі КЕРНЕЛ-ТРЕЙД є необхідною умовою для забезпечення її адаптації до сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, війна, порушення логістичних ланцюгів і зростання конкуренції. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення операційної ефективності, управлінської гнучкості та впровадження інноваційних технологій, включаючи штучний інтелект.

Оновлення логістичної інфраструктури, розвиток кадрового потенціалу, впровадження інструментів хеджування ризиків і модернізація управлінських процесів створюють передумови для забезпечення стабільності бізнесу в умовах нестабільного ринку. Реалізація запропонованих ініціатив сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії, зниженню операційних ризиків і формуванню основи для сталого розвитку навіть у кризових умовах.

Таким чином, стратегічне переосмислення діяльності КЕРНЕЛ-ТРЕЙД забезпечить довгострокову стійкість і відкриє нові можливості для подальшого зростання.

3.3 Удосконалення бізнес-процесів-компанії за допомогою методології IDEF0

Метод IDEF0 був обраний для моделювання бізнес-процесів компанії «КЕРНЕЛ», оскільки він дозволяє чітко описати, проаналізувати й оптимізувати основні операційні процеси компанії. Даний підхід забезпечує деталізацію на всіх рівнях функціональної структури підприємства, що є особливо важливим для компаній з багаторівневою вертикально інтегрованою бізнес-моделлю, як у випадку з «КЕРНЕЛ». Використання IDEF0 забезпечує візуалізацію зв'язків між різними етапами діяльності, визначення ключових ресурсів, контрольних механізмів і вихідних продуктів.

Діаграма моделює основні процеси, які забезпечують функціонування бізнес-моделі «КЕРНЕЛ», починаючи від заготівлі зернових і олійних культур до їх переробки, реалізації на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також

використання побічних продуктів у відновлюваній енергетиці. Процеси інтегровані у три основні сегменти: фермерство, переробку олійних культур та інфраструктуру і торгівлю. Схема поточної організації бізнес процесів КЕРНЕЛ наведена на рисунку. 3.4.

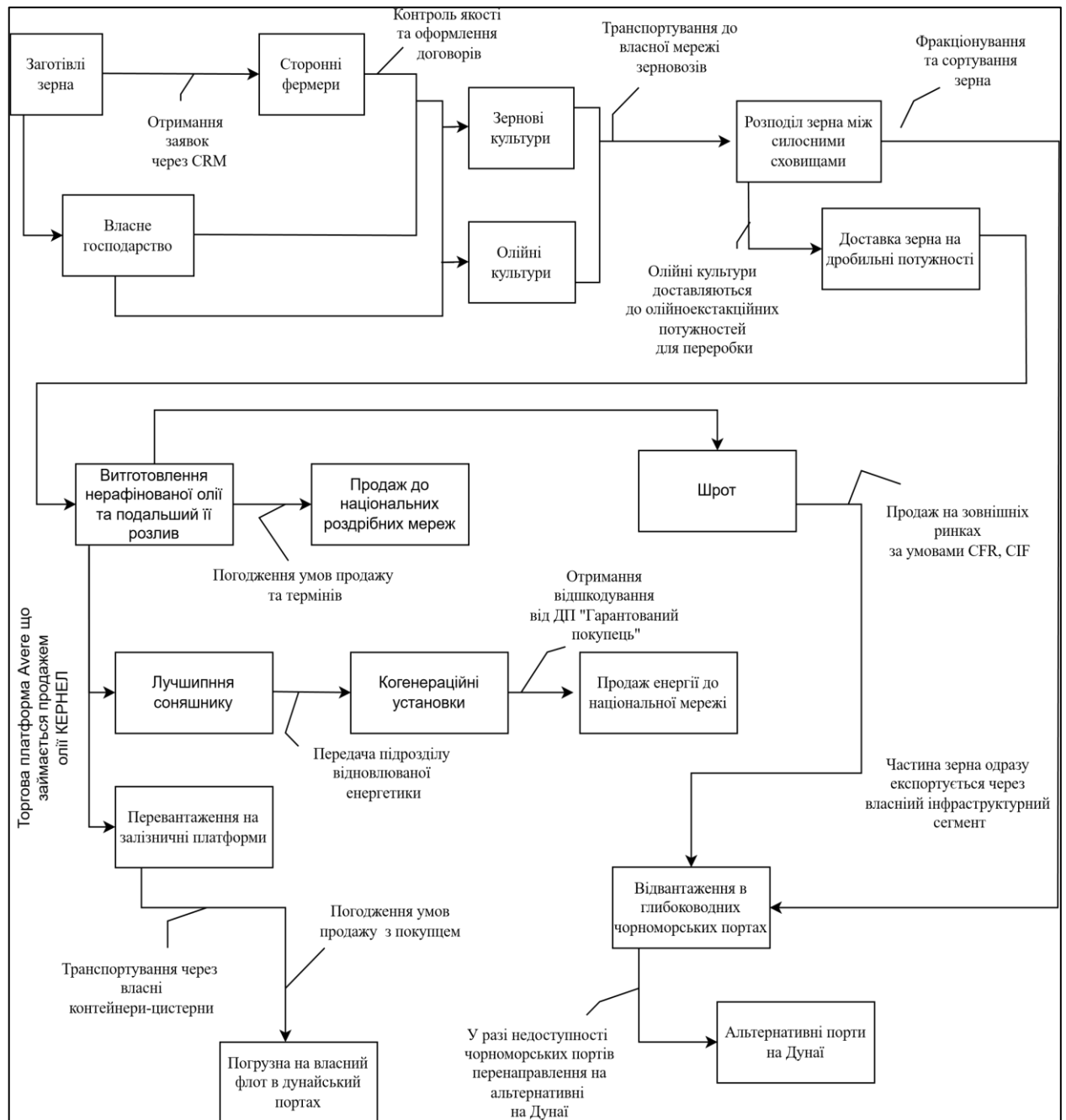


Рисунок 3.4 – Поточна схема бізнес-процесів КЕРНЕЛ

Джерело: сформовано автором.

На основі виявлених проблем організації бізнес-процесів компанії «КЕРНЕЛ», можна запропонувати наступні зміни до схеми, які допоможуть підвищити ефективність та усунути існуючі недоліки (таблиця. 3.5).

Таблиця 3.5 – Основні елементи які слід додати до поточної схеми організації бізнес процесів КЕРНЕЛ

Елемент	Короткий опис
Фіксація частини прибутку через ф'ючерсні угоди після закупівлі	Одразу після етапу закупівлі сировини слід додати процес укладання ф'ючерсних контрактів. Це дозволить зафіксувати частину прибутку за рахунок зменшення ризиків коливань цін на ринку та підвищити фінансову стабільність. Процес може включати аналіз ринкових цін і оперативне прийняття рішень щодо укладення таких угод.
Екологічний контроль переробки насіння соняшника	На етапі переробки насіння варто додати окремий підпроцес, який передбачає екологічний моніторинг. Це може включати контроль викидів у повітря, управління залишками відходів та споживання енергії. Такий підхід дозволить забезпечити відповідність екологічним стандартам і зменшити вплив на довкілля.
Автоматичне управління запасами та формування потреб	На всіх етапах виробничого циклу необхідно інтегрувати автоматизовану систему управління запасами. Вона має забезпечувати облік наявних ресурсів, автоматичне формування потреб у сировині та готовій продукції, а також своєчасне оновлення даних. Це сприятиме зменшенню витрат, уникненню перевищення запасів та забезпеченню безперебійного функціонування процесів.
Прогнозування доступності маршрутів та видів транспорту	Перед етапом транспортування продукції варто включити процес прогнозування доступності маршрутів. Це передбачає використання алгоритмів для аналізу дорожньої ситуації, погодних умов і стану інфраструктури. Таке прогнозування дасть змогу вибирати оптимальні транспортні засоби та уникати затримок.
Аналіз доступності чорноморських портів і перенаправлення маршрутів	Додати підпроцес аналізу стану портової інфраструктури, враховуючи ризики доступності чорноморських портів через військові дії чи блокади. У разі виникнення проблем система має перенаправляти логістику на альтернативні маршрути, наприклад, сухопутні коридори або порти інших країн. Це зменшить ризик зривів постачання та збереже безперебійність експорту.

Джерело: сформовано автором.

З урахуванням запропонованих вдосконалень нова схема бізнес-процесів компанії «КЕРНЕЛ» повинна виглядати наступним чином (рисунк. 3.5).

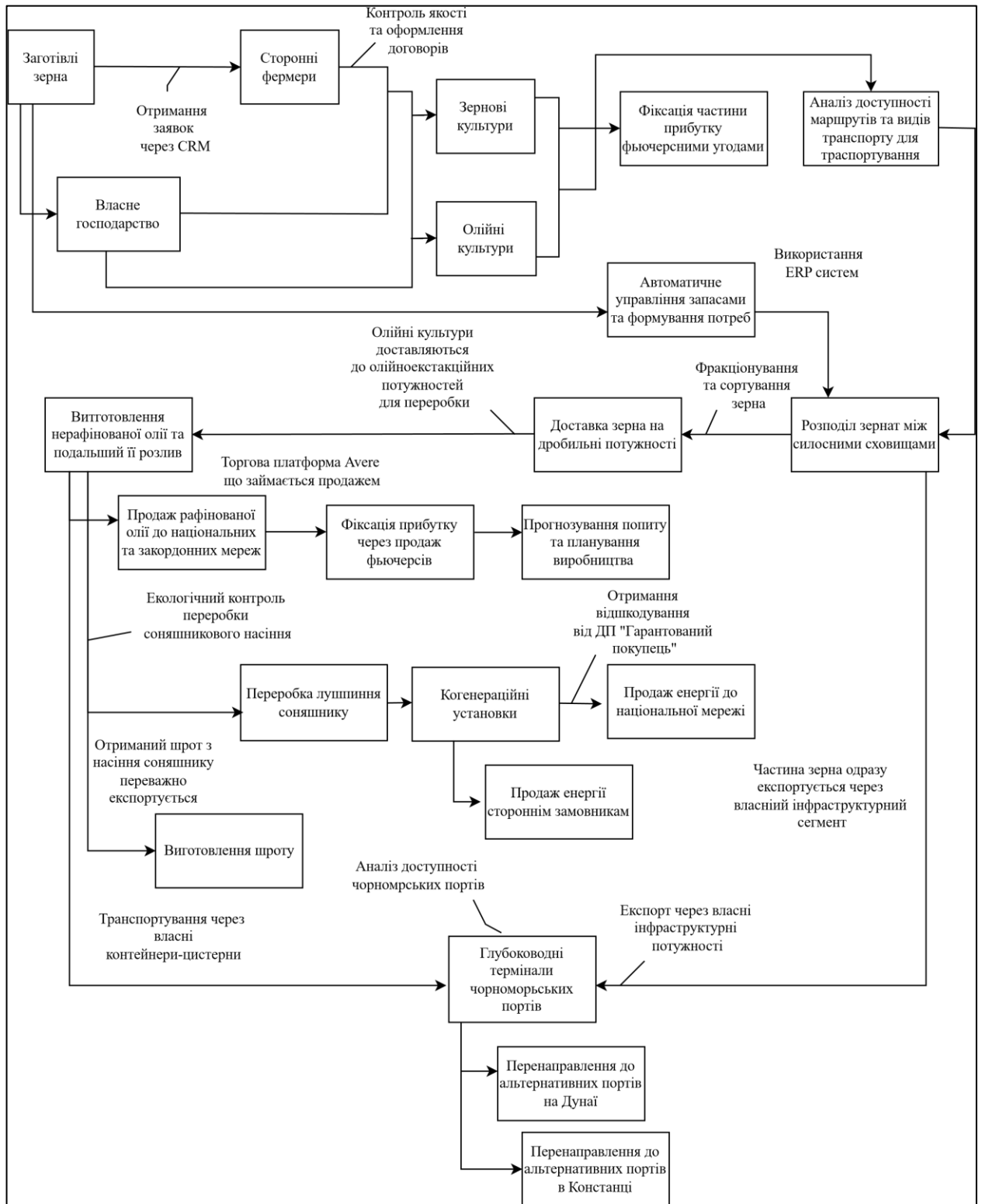


Рисунок 3.5 – Удосконалена схема бізнес-процесів КЕРНЕЛ.

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи проведений аналіз бізнес-процесів компанії «КЕРНЕЛ» та запропоновані вдосконалення, можна зробити висновок, що оптимізація операційної діяльності є ключовим напрямом для підвищення ефективності

функціонування підприємства. Основні недоліки організації бізнес-процесів були пов'язані з недостатньою інтеграцією сучасних технологій автоматизації, екологічного контролю, управління ризиками та прогнозування логістичних маршрутів. Запропоновані зміни, такі як впровадження автоматичного управління запасами, екологічного моніторингу переробки сировини, аналізу доступності транспортних маршрутів і портів, а також використання ф'ючерсних угод, дозволяють сформулювати більш стійку та адаптивну бізнес-модель.

Реалізація цих пропозицій сприятиме досягненню кількох стратегічних цілей: підвищення операційної ефективності, зниження ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринків і логістики, забезпечення екологічної відповідальності, а також посилення конкурентоспроможності на світовому ринку. Таким чином, компанія зможе не лише оптимізувати свої внутрішні процеси, але й підготуватися до роботи в умовах глобальних викликів та невизначеності.

ВИСНОВОК

Узагальнено підходи до визначення концепції бізнес-моделі, її завдання та ключові етапи розвитку. Сформовано єдине визначення бізнес-моделі як структури або концепції, що описує способи створення, постачання та захоплення цінності для клієнтів, враховуючи економічну логіку, стратегію взаємодії з партнерами та механізми генерування прибутку. Узагальнено завдання бізнес-моделі, серед яких аналіз організації діяльності, візуалізація стратегії, визначення унікальних ресурсів і здібностей та представлення організаційної структури. Виокремлено три ключові етапи розвитку концепції бізнес-моделей, що відображають еволюцію стратегічного управління, враховуючи ефективне використання ресурсів, конкурентні переваги та адаптацію до нових умов ринку.

Узагальнюючи проаналізовані підходи до класифікації бізнес-моделей, сформовано універсальну класифікацію, яка поєднує ключові аспекти діяльності підприємства, такі як типи створення вартості, механізми монетизації, стратегії розвитку та інтеграцію в ланцюги постачання. Ця класифікація включає моделі, орієнтовані на продукти, послуги та платформи, механізми прямої монетизації, підписки, ліцензування, реклами та транзакцій, а також стратегії інновацій, оптимізації та сталого розвитку. Також виокремлено вертикально інтегровані та аутсорсингові моделі, що враховують сучасні тенденції управління ресурсами та логістикою.

Узагальнюючи підходи до формування бізнес-моделі компанії, сформовано три ключових підходи: онтологічний, гуманітарний та процесний. Процес формування бізнес-моделі охоплює три етапи: проектування, що передбачає розробку логіки бізнесу відповідно до ринкових умов і стратегічних цілей; фінансування, яке забезпечує реалізацію моделі через залучення ресурсів; впровадження, що включає інтеграцію моделі в бізнес-процеси та інфраструктуру. Онтологічний підхід зосереджується на формалізації знань і процесів, гуманітарний – на інтеграції стратегічних цілей,

компетенцій і партнерських відносин, а процесний – на моделюванні діяльності через структуру бізнес-процесів з використанням сучасних інструментів, таких як IDEF та ARIS.

Узагальнюючи характеристику діяльності компанії «Кернел», можна відзначити її лідируючі позиції в агропромисловому секторі України та вагомий вплив на світові ринки. Компанія є провідним виробником та експортером соняшникової олії, займаючи близько 5% світового виробництва та 8% експорту цього продукту, а також одним із найбільших експортерів зернових культур з України. Завдяки сучасним агротехнологіям, кластерній моделі управління та оптимальному асортименту культур компанія досягає високої продуктивності у фермерстві. Значна частина сільськогосподарської продукції реалізується через власні переробні та інфраструктурні потужності. Узагальнюючи проаналізовані фінансові результати ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД», можна відзначити, що компанія змогла зберегти стабільність попри суттєві виклики, зумовлені військовою агресією та економічною нестабільністю. Зниження доходів і чистого прибутку через зменшення експортних обсягів та падіння світових цін на сільськогосподарську продукцію вказує на вразливість бізнес-моделі до зовнішніх факторів. Однак, завдяки ефективному управлінню фінансами, компанії вдалося значно покращити показники ліквідності та знизити боргове навантаження. Збільшення власного капіталу і ліквідних активів позитивно вплинуло на фінансову стійкість, проте для подальшого розвитку необхідно зменшити залежність від зовнішніх чинників і сприяти диверсифікації доходів.

Узагальнюючи аналіз бізнес-моделі КЕРНЕЛ, можна стверджувати, що її структура побудована на принципах вертикальної інтеграції, що забезпечує контроль над усіма етапами створення доданої вартості – від сільськогосподарського виробництва до реалізації готової продукції на ринках. Бізнес-модель компанії включає 10 ключових елементів, об'єднаних у три основні сегменти: фермерство, переробка олійних культур та інфраструктура і торгівля. Ці елементи включають: власне господарство,

закупівлі, силосне сховище, переробку олійних культур, транспортно-логістичні активи, експортні термінали, флот суден, рафінування та розлив соняшникової олії, відновлювану енергетику та торгову платформу Avere. Аналіз кожного з цих сегментів показує їх взаємодію та важливість для загальної ефективності компанії.

Узагальнюючи виявлені проблеми бізнес-моделі Кернел, було визначено кілька ключових недоліків. Це включає логістичні труднощі через блокування морських портів, що призводить до зростання витрат на транспортування та зниження рентабельності. Низькі ціни на зернові та олійні культури, а також неправильне управління торговими позиціями, створюють додаткові фінансові ризики. Дефіцит кваліфікованих кадрів та проблеми, пов'язані з еміграцією та призовом, знижують ефективність роботи. Крім того, зниження доходів від відновлюваної енергії та зменшення орендованих земельних площ у фермерському сегменті погіршують фінансові результати компанії.

Реінжиніринг бізнес-процесів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» передбачає оптимізацію логістики, зокрема переорієнтацію на альтернативні експортні маршрути та інвестиції в інфраструктуру. Для зменшення фінансових ризиків запропоновано впровадження системи прогнозування оборотних коштів і залучення короткострокового фінансування. Також необхідно реалізувати стратегію хеджування цін на сільгосппродукцію та гнучко управляти термінами продажу. Важливим є вдосконалення кадрової політики через розробку конкурентоспроможної системи винагороди та підвищення універсальності працівників. Для мінімізації впливу змін тарифів на відновлювану енергетику рекомендовано диверсифікацію каналів збуту та страхування ризиків. Окрім цього, для забезпечення цілісності земельного банку компанії необхідно підтримувати позитивну репутацію в регіонах і активно впроваджувати договори емфітевзису, що сприятимуть стабільності земельних активів.

Узагальнивши проведений аналіз бізнес процесів КЕРНЕЛ, було сформовано удосконалену схему, що включає інтеграцію сучасних технологій автоматизації, екологічного моніторингу, управлінні ризиками та прогнозуванні логістичних маршрутів. В результаті, удосконалена бізнес-модель забезпечить підвищення операційної ефективності, зниження ризиків, екологічну відповідальність та посилення конкурентоспроможності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39-43.
2. Pohle G., Chapman M. IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategy and Leadership*. 2006. № 34 (5). P. 34–40.
3. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43. P. 216-226.
4. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Загоруйко В.Л. Комунікаційні процеси в бізнес-моделях. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 29. С. 81-89.
5. Кривов'язюк І. В., Рошкевич В. Ф. Бізнес моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 23-28.
6. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80 (5). P. 86-92.
7. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
8. Hamel G., Prahalad K. Competing for the Future. 1996. 384 p.
9. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. 2006. 272 p.
10. Chesbrough H., Rosenbloom R. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(33). P. 529-555.
11. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper. Economist Intelligence Unit. 2005. 33 p. URL: <http://surl.li/ofjdar> (дата звернення 15.11.2024).

12. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Harvard Business Review*. URL: <http://surl.li/mvblrc> (дата звернення 15.11.2024).
13. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. № 34(5). P. 34-40.
14. Johnson M., Christensen K., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008. № 87(12). P. 52-60.
15. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 423 с.
16. Weill P., Malone T., D'Urso V., Herman G. Stephanie Woerner Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology. URL: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf> (дата звернення 15.11.2024).
17. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. 1998. № 8 (2). URL: <http://surl.li/owldks> (дата звернення 15.11.2024).
18. Rappa M. Business Models on the Web. URL: <http://surl.li/bthlib> (дата звернення 15.11.2024).
19. Chesbrough H. Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore. *Strategy and Leadership*. 2007. № 35 (6). P. 12-17.
20. Linder J. C., Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture: Institute for Strategic Change*. 2000. P. 1-15.
21. Osterwalder A. The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. University of Lausanne, 2004. 169 p.
22. Kaplan, R. S., Norton D. P. The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 70 (1). P. 71-79.
23. Markides C. All the Right Moves. Harvard Business School Press. Boston, 1999. 220 p.
24. Slywotzky A. J. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition. Harvard Business School Press, 1996. 327 p.

25. Hamel G. Leading the Revolution. *Journal of Product Innovation Management*. 2001. № 18 (3). P. 212-213.
26. Oneill P., Sohal S. A. Business Process Reengineering A review of recent literature. 1999. *Technovation*. № 19 (9). P. 571-581.
27. Hussein B., Bazzi H., Dayekh A., Hassan W. Critical analysis of existing business process reengineering models: towards the development of a comprehensive integrated model. *Journal of Project Program & Portfolio Management*. 2013. № 4 (1). P. 30-40.
28. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://surl.li/gpbuvm> (дата звернення 15.11.2024).
29. Про компанію "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД". URL: <http://surl.li/tnbbgx> (дата звернення 20.11.2024).
30. Консолідований фінансовий звіт "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" за 2023 рік. URL: <http://surl.li/uedlcj> (дата звернення 20.11.2024).
31. Фінансова звітність ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД". URL: <https://is.gd/Kp8Dwx> (дата звернення 20.11.2024).

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Актив

Назва рядка	Код рядка	На кінець звітного періоду 2023, тис. грн	На кінець звітного періоду 2022, тис. грн	На кінець звітного періоду 2021, тис. грн	На кінець звітного періоду 2020, тис. грн
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи	1000	175 542	213 844	106 437	76 505
Нематеріальні активи					
первісна вартість	1001	405 138	369 028	232 472	185 400
накопичена амортизація	1002	229 596	155 184	126 035	108 895
Незавершені капітальні інвестиції	1005				8 653.00
Основні засоби	1010	2 134 588	2 225 699	2 026 469	2 069 531
первісна вартість	1011	2 813 925	2 963 898	2 586 123	2 460 501
знос	1012	679 337	738 199	559 654	390 970
Інвестиційна нерухомість	1015				0.00
первісна вартість	1016				0.00
знос	1017				0.00
Довгострокові біологічні активи	1020				0.00
первісна вартість	1021				0.00
накопичена амортизація	1022				0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030				0.00
інші фінансові інвестиції	1035	3 547 048	2 911 474	2 765 683	1 545 571

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5	6
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	20 399	13 438	11 360	4 565
Відстрочені податкові активи	1045	206 329	587	370 324	1 029
Гудвіл	1050				0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060				0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065				0.00
Інші необоротні активи	1090				0.00
Усього за розділом I	1095	6 083 906	5 365 042	5 280 273	3 705 854
II. Оборотні активи	1100	7 383 543	12 444 402	22 273 369	14 763 821
Запаси					
Виробничі запаси	1101	3 593 952	5 879 152	8 116 688	8 973 068
Незавершене виробництво	1102				312.00
Готова продукція	1103	1 647 487	2 463 302	5 702 421	2 972 546
Товари	1104	2 142 104	4 101 948	8 454 260	2 817 895
Поточні біологічні активи	1110				0.00
Депозити перестрахування	1115				0.00
Векселі одержані	1120				0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24 796 034	22 521 044	3 126 946	5 155 172
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 480 491	4 049 751	4 003 700	6 702 637
з бюджетом	1135	2 776 107	4 810 112	4 804 541	3 782 416
у тому числі з податку на прибуток	1136				179 188
з нарахованих доходів	1140				0.00
із внутрішніх розрахунків	1145				0.00

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5	6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	67 847	94 137	107 538	675 149
Поточні фінансові інвестиції	1160	737 999	533 236	828 487	3 683 695
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 707 799	2 627 789	2 366 894	886 518
Готівка	1166	5.00	3.00	12.00	2.00
Рахунки в банках	1167	6 707 794	2 627 786	2 366 882	886 516
Витрати майбутніх періодів	1170				0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180				0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181				0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182				0.00
резервах незароблених премій	1183				0.00
інших страхових резервах	1184				0.00
Інші оборотні активи	1190				0.00
Усього за розділом II	1195	44 949 820	47 080 471	37 511 475	35 649 408
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				0.00
Баланс	1300	51 033 726	52 445 513	42 791 748	39 355 262

Таблиця А.2 – Пасив

Назва рядка	Код рядка	На кінець звітнього періоду 2023 , тис. грн	На кінець звітнього періоду 2022, тис. грн	На кінець звітнього періоду 2021, тис. грн	На кінець звітнього періоду 2020, тис. грн
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17 077 992	9 358 912	9 358 912	9 358 912
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401				0.00
Капітал у дооцінках	1405				0.00
Додатковий капітал	1410				0.00
Емісійний дохід	1411				0.00
Накопичені курсові різниці	1412				0.00
Резервний капітал	1415	20 236	20 236	20 236	20 236
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 416 094	6 068 225	935 203	2 659 899
Неоплачений капітал	1425				0.00
Вилучений капітал	1430				0.00
Інші резерви	1435				0.00
Усього за розділом I	1495	27 514 322	15 447 373	10 314 351	12 039 047
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500				0.00
Пенсійні зобов'язання	1505				0.00
Довгострокові кредити банків	1510				0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 909	24 380	2 814	16 361
Довгострокові забезпечення	1520				867 203
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521				0.00

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5	6
Цільове фінансування	1525				0.00
Благодійна допомога	1526				0.00
Страхові резерви	1530				0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531				0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532				0.00
резерв незароблених премій	1533				0.00
інші страхові резерви	1534				0.00
Інвестиційні контракти	1535				0.00
Призовий фонд	1540				0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545				0.00
Усього за розділом II	1595	4 909	24 380	2 814	883 564
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 230 000	18 211 119	15 060 095	3 335 500
Векселі видані	1605				0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	16 614	51 034	14 731	37 711
товари, роботи, послуги	1615	1 467 097	3 268 475	3 539 677	1 200 944
розрахунками з бюджетом	1620	82 543	582 695	123.00	237.00
у тому числі з податку на прибуток	1621				0.00
розрахунками зі страхування	1625	9.00	43.00	2.00	3.00
розрахунками з оплати праці	1630	10 026	5 398	2 052	2 091
за одержаними авансами	1635	4 214 747	7 370 754	7 836 177	5 688 276

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5	6
за розрахунками з учасниками	1640				0.00
із внутрішніх розрахунків	1645				0.00
за страховою діяльністю	1650				0.00
Поточні забезпечення	1660	288 605	241 422	2 016 321	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665				0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670				0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	16 204 854	7 242 820	4 005 405	16 167 889
Усього за розділом III	1695	23 514 495.00	36 973 760	32 474 583	26 432 651
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800				0.00
Баланс	1900	51 033 726	52 445 513	42 791 748	39 355 262

Таблиця А.3 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період 2023, т ис. грн	За звітний період 2022, тис. грн	За звітний період 2021, тис. грн	За звітний період 2020, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62 056 891	67 925 986	85 791 541	67 395 769
Чисті зароблені страхові премії	2010				
Премії підписані, валова сума	2011				
Премії, передані у перестраховування	2012				
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013				
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48 320 726	51 610 825	81 969 080	58 114 495
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070				
Валовий: прибуток	2090	13 736 165	16 315 161	3 822 461	9 281 274
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105				
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110				
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111				
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112				
Інші операційні доходи	2120	1 624 043	2 399 576	691 741	1 666 006

Продовження таблиці А.3

1	2	3	4	5	6
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121				
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122				
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123				
Адміністративні витрати	2130	1 615 233	1 019 676	1 515 993	931 906
Витрати на збут	2150	3 991 631	4 161 293	3 094 727	3 834 778
Інші операційні витрати	2180	1 278 613	1 232 757	1 083 595	578 396
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181				
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182				
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 474 731	12 301 011		5 602 200
Збиток	2195			1 180 113	
Дохід від участі в капіталі	2200				
Інші фінансові доходи	2220	863 057	619 960	296 421	181 794
Інші доходи	2240	13 047 678	1 589 452	5 498 552	4 019 156
Дохід від благодійної допомоги	2241				
Фінансові витрати	2250	2 831 222	2 116 216	1 315 770	1 627 252
Втрати від участі в капіталі	2255				
Інші витрати	2270	14 315 744	5 854 408	5 406 683	6 153 160

Продовження таблиці А.3

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275				
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 238 500	6 539 799		2 022 738
Збиток	2295			2 107 593	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-865 465	-1 401 455	388 297	-373 793
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305				
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 373 035	5 138 344		1 648 945
Збиток	2355			1 719 296	

Таблиця А.4 – Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період 2023, тис. грн	За звітний період 2022, тис. грн	За звітний період 2021, тис. грн	За звітний період 2020, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00		
Накопичені курсові різниці	2410		0.00		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00		
Інший сукупний дохід	2445		0.00		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 373 035	5 138 344	-1 719 296	1 648 945

Таблиця А.5 – Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період 2023, тис. грн	За звітний період 2022, тис. грн	За звітний період 2021, тис. грн	За звітний період 2020, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	33 714 187	38 286 648	58 739 040	40 564 597
Витрати на оплату праці	2505	1 258 417	713 064	1 101 271	642 434
Відрахування на соціальні заходи	2510	112 707	101 205	102 549	77 965
Амортизація	2515	263 477	211 407	188 489	162 778
Інші операційні витрати	2520	9 838 506	7 178 599	6 938 934	6 567 561
Разом	2550	45 187 294	46 490 923	67 070 283	48 015 335