

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 334.71

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 9 » грудня 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Стратегічне управління розвитком підприємства на
засадах удосконалення бізнес-моделі»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-з31мп
ГАЛАСУН Вікторія Валентинівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. КОЛЕШНЯ Яна Олександрівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри економічної кібернетики,
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ГАЛАСУН ВІКТОРІЇ ВАЛЕНТИНІВНІ

- 1. Тема дисертації** «Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах удосконалення бізнес-моделі»,
науковий керівник дисертації Колешня Яна Олександрівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету 12.11.2024 р. № 5069-с.
- 2. Строк подання здобувачем дисертації:** 6 грудня 2024 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** стратегічне управління розвитком підприємства на засадах удосконалення бізнес-моделі.
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління розвитком підприємства через удосконалення бізнес-моделі.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- проаналізувати сутність та роль бізнес-моделі у процесі стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити основні напрямки формування концепції бізнес-моделі та її різновиди у стратегічному розвитку підприємств;
- розкрити методичні положення для удосконалення бізнес-моделі для забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Сингента»;
- розглянути зовнішні фактори впливу, що впливають на стратегічне управління розвитком підприємства, через аналіз показників ефективності та управлінських підходів;
- ідентифікувати проблемні аспекти, що стримують стратегічний розвиток бізнес-моделі підприємства та визначити зони для удосконалення.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства на основі удосконалення його бізнес-моделі з урахуванням ідентифікованих проблем і можливостей;
- здійснити побудову оновленої бізнес-моделі, яка враховує стратегічний розвиток підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих змін у бізнес-моделі та розробити рекомендації щодо реалізації заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства шляхом удосконалення бізнес-моделі;
2. Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Сингента»;
3. Комплексний SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Сингента»;
4. Дерево цілей стратегічного розвитку ТОВ «Сингента»;
5. Ключові показники ефективності ТОВ «Сингента»;
6. Візуалізація загальної бізнес-моделі підприємства за методикою Business Model Canvas;
7. Візуалізація поточної бізнес-моделі напряму «Насіння» за методикою Lean Canvas;
8. Модифікована бізнес-модель ТОВ «Сингента» за методикою Enhanced Canvas;
9. Економічне обґрунтування впровадження точного землеробства. Оцінка ризиків.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Галасун В. В., Ситник Н. І. Інформаційні технології як драйвер розвитку аграрного сектора. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 30-31 жовтня 2024 року). Дніпро: ДДАЕУ, 2024. с. 437;
- 2) Галасун В.В., Колешня Я.О. Удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств для забезпечення стратегічного розвитку. Економічний простір. № 195. 2024. С. 165-171. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.165-171>

8. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літератури щодо сутності бізнес-моделей, їх ролі в стратегічному управлінні та підходів до їх удосконалення	28.03.2024- 30.04.2024	
2.	Вивчення теоретико-методичних положень для вдосконалення бізнес-моделі з метою забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства	01.05.2024 – 11.06.2024	
3.	Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Сингента» та зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління розвитком підприємства	01.09.2024 – 15.09.2024	
4.	Аналіз сільськогосподарського ринку, конкурентної позиції підприємства та загальних тенденцій розвитку галузі	16.09.2024 – 30.09.2024	
5.	Здійснення оцінки показників ефективності управлінської діяльності підприємства в рамках стратегічного управління розвитком	01.10.2024 – 11.10.2024	
6.	Визначення проблемних аспектів стратегічного управління бізнес-моделлю підприємства	12.10.2024 – 17.10.2024	
7.	Розробка стратегічного напрямку розвитку підприємства через удосконалення бізнес-моделі підприємства	18.10.2024 – 01.11.2024	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів у бізнес-моделі та формування рекомендацій щодо їх впровадження	02.11.2024 – 18.11.2024	
9.	Оформлення магістерської дисертації з узагальненням результатів дослідження	19.11.2024 – 30.11.2024	

Студент

Вікторія ГАЛАСУН

Науковий керівник

Яна КОЛЕШНЯ

РЕФЕРАТ

Галасун В.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах удосконалення бізнес-моделі – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 134 сторінок, 36 таблиць, 41 рисуноків, 6 формул, 2 додатка. Перелік посилань нараховує 78 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах постійних змін ринкового середовища, зростання конкуренції та цифровізації. Підприємства все більше потребують адаптації своїх бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та ефективного досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті дослідження підходів до удосконалення бізнес-моделі є важливим для забезпечення сталого розвитку та гнучкості підприємств.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596). Внесок автора полягає у розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємства через удосконалення бізнес-моделі.

Метою роботи є формування науково-методичних підходів і теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій стосовно стратегічного управління розвитком підприємства на основі удосконалення його бізнес-моделі.

Досягнення поставленої мети передбачає необхідність вирішення ряду важливих **завдань**, таких як:

- визначити сутність і роль бізнес-моделі в стратегічному управлінні підприємством;
- розглянути підходи до формування та види бізнес-моделей для

стратегічного розвитку;

- дослідити методичні засади вдосконалення бізнес-моделі для забезпечення стійкого розвитку;
- зібрати інформацію та проаналізувати господарсько-економічну діяльність ТОВ «Сингента» для виявлення ключових аспектів управління;
- провести аналіз зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління розвитком підприємства;
- виявити проблемні аспекти управління бізнес-моделлю підприємства та можливості їх подолання;
- сформулювати стратегічний напрям розвитку на основі удосконалення бізнес-моделі;
- побудувати оновлену бізнес-модель з урахуванням стратегічних цілей;
- обґрунтувати економічну доцільність удосконалення бізнес-моделі та надати рекомендації для поліпшення бізнес-моделі.

Об’єкт дослідження: стратегічне управління розвитком підприємства на основі вдосконалення бізнес-моделі.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства шляхом удосконалення бізнес-моделі для підвищення конкурентоспроможності, ефективності ресурсів та стійкого зростання в умовах змін ринку.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного підходу, порівняння, SWOT-аналізу, економічного обґрунтування та моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходу до формування бізнес-моделі для стратегічного управління, що включає інтеграцію цифрових рішень і адаптацію до ринкових змін.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дають підстави зробити такі висновки: розроблені рекомендації сприяють швидкій адаптації бізнес-моделей до ринкових змін,

оптимізації ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств, що в кінцевому підсумку покращує їхні фінансові показники та ринкову позицію.

Результати дослідження було опубліковано у наступних наукових працях:

1) Галасун В. В., Колешня Я. О. Бізнес-модель як інструмент стратегічного та інноваційного управління. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон – м. Хмельницький, 27-28 квітня 2023 року). Херсон: ФОП Вишемирський В.С. 2023. с. 280-283.

2) Галасун В. В., Ситник Н. І. Інформаційні технології як драйвер розвитку аграрного сектора. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 30-31 жовтня 2024 року). Дніпро: ДДАЕУ, 2024. с. 437.

3) Галасун В.В., Колешня Я.О. Удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств для забезпечення стратегічного розвитку. Економічний простір. № 195. 2024. С. 165-171. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.165-171>

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, бізнес-модель, конкурентоспроможність, інноваційні технології, ефективність, оптимізація ресурсів, стійкий розвиток.

ABSTRACT

Halasun V.V. Strategic management of enterprise development based on the principles of business model improvement – Qualification work on manuscript rights, includes 134 pages, 36 tables, 41 drawings, 6 formulas, 2 attachments. The list of references includes 78 items.

The relevance of the research topic is due to the need to improve strategic management of enterprises in the face of constant changes in the market environment, increasing competition and digitalization. Enterprises increasingly need to adapt their business models to increase competitiveness, optimize resources and effectively achieve strategic goals. In this context, research into approaches to improving the business model is important for ensuring sustainable development and flexibility of enterprises.

The master's thesis for the master's degree was completed at the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (Kyiv) in accordance with the plans of research work of the Department of Enterprise Management on the topic «Strategic Management of the Recovery of the Economy of Ukraine» (DR 0123U101596). The author's contribution consists in the development of theoretical and practical recommendations for the strategic management of enterprise development through improving the business model.

The **purpose** of the work is to form scientific and methodological approaches and theoretical foundations and develop practical recommendations regarding the strategic management of the enterprise's development based on improving its business model.

Achieving the set goal involves the need to solve a number of important **tasks**, such as:

- determine the essence and role of the business model in the strategic management of the enterprise;
- consider approaches to the formation and types of business models for strategic development;

- investigate the methodological principles of improving the business model to ensure sustainable development;
- collect information and analyze the economic activities of Syngenta LLC to identify key aspects of management;
- conduct an analysis of external factors influencing the strategic management of the enterprise's development;
- identify problematic aspects of managing the enterprise's business model and the possibilities of overcoming them;
- form a strategic direction of development based on improving the business model;
- build an updated business model taking into account strategic goals;
- substantiate the economic feasibility of improving the business model and provide recommendations for improving the business model.

Object of research: strategic management of enterprise development based on improving the business model.

The **subject** of research is theoretical, methodological and practical aspects of strategic management of enterprise development by improving the business model to increase competitiveness, resource efficiency and sustainable growth in the face of market changes.

Research methods. The work uses the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, systems approach, comparison, SWOT analysis, economic justification and modeling.

The scientific novelty of the study consists in improving the approach to the formation of a business model for strategic management, which includes the integration of digital solutions and adaptation to market changes, as well as in the development of practical recommendations for the flexible implementation of innovative technologies.

The results of the research presented in the master's thesis give reason to draw the following conclusions: the developed recommendations contribute to the rapid adaptation of business models to market changes, optimization of resources, and

increased competitiveness of enterprises, which ultimately improves their financial performance and market position.

The results of the study were published in the following scientific works:

1) Halasun V. V., Koleshnya Ya. O. Business model as a tool of strategic and innovative management. Modernization of the economy: modern realities, forecast scenarios and development prospects: collection of abstracts of the V International Scientific and Practical Conference (Kherson - Khmelnytskyi, April 27-28, 2023). Kherson: FOP Vyshemyrskyi V.S. 2023. pp. 280-283;

2) Halasun V. V., Sytnyk N. I. Information technologies as a driver of the development of the agricultural sector. Accounting and financial, information and language and communication support for the sustainable development of the agricultural sector of the economy: problems, priorities, prospects: collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, October 30-31, 2024). Dnipro: DDAEU, 2024. pp. 437;

3) Halasun V. V., Koleshnya Ya.O. Improving business models of agricultural enterprises to ensure strategic development. Economic Space. No 195. 2024. P. 165-171. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.165-171>

Keywords: strategic management, enterprise development, business model, competitiveness, innovative technologies, efficiency, optimization of resources, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ.....	16
1.1 Сутність та роль бізнес-моделі у процесі стратегічного управління розвитком.....	16
1.2 Напрями формування концепції бізнес-моделі та її різновиди у стратегічному розвитку підприємства	27
1.3 Методичні положення до удосконалення бізнес-моделі для забезпечення стратегічного розвитку	36
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СИНГЕНТА».....	48
2.1 Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства.....	48
2.2 Аналіз зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління розвитком підприємства.....	79
2.3 Ідентифікація проблемних аспектів стратегічного управління бізнес- моделлю підприємства.....	95
Висновки до розділу 2	100
РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «СИНГЕНТА»	102
3.1 Формування стратегічного напрямку розвитку підприємства на основі удосконалення бізнес-моделі підприємства	102
3.2 Побудова бізнес-моделі з урахуванням стратегічного розвитку підприємства.....	110
3.3 Економічне обґрунтування доцільності удосконалення бізнес-моделі та надання рекомендацій з реалізації запропонованих заходів	115
Висновки до розділу 3	119
ВИСНОВКИ	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	124
ДОДАТКИ	132

ВСТУП

Актуальність проблематики: зумовлена динамічними змінами в економічному середовищі, розвитком нових технологій та посиленням конкуренції. Сучасним підприємствам необхідно постійно адаптувати стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійкий розвиток. Удосконалення бізнес-моделі виступає важливим інструментарієм для оптимізації витрат, підвищення ефективності ресурсів та покращення внутрішніх процесів, що дозволяє підприємствам оперативно відповідати на ринкові виклики. Поглядаючи на світовий досвід, можна побачити ефективність таких підходів у підвищенні адаптивності компаній, проте українські підприємства стикаються з особливими викликами і потребують адаптації цих стратегій, інтегруючи світові практики з урахуванням національних економічних особливостей. Тож, дане питання є актуальним і необхідним для створення адаптивних, конкурентоспроможних структур, здатних ефективно функціонувати в умовах постійних змін та специфіки українського ринку.

Проблематика розглядалась у працях видатних науковців, таких як Чесбро Г., Тімерс П., Остервальдер А., Мінцберг Г., Портер М., Крістенсен К., Піньє І., Д'Авері Р., Тіс Д., Котлер Ф. й інші. Їхні дослідження значно розширили розуміння інноваційних і конкурентних стратегій та адаптації бізнесу до ринкових змін. Внесок цих науковців став основою для розробки сучасних підходів до адаптації бізнес-моделей. Таким чином, їхні напрацювання створили міцне підґрунтя для подальших досліджень, а саме розробки гнучких бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасного ринку та забезпечують конкурентоспроможність.

Мета роботи: формування науково-методичних підходів і теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій стосовно стратегічного управління розвитком підприємства на основі удосконалення його бізнес-моделі.

Досягнення поставленої мети передбачає необхідність вирішення ряду важливих *завдань*, таких як:

- визначити сутність і роль бізнес-моделі в стратегічному управлінні підприємством;
- розглянути підходи до формування та види бізнес-моделей для стратегічного розвитку;
- дослідити методичні засади вдосконалення бізнес-моделі для забезпечення стійкого розвитку;
- зібрати інформацію та проаналізувати господарсько-економічну діяльність ТОВ «Сингента» для виявлення ключових аспектів управління;
- провести аналіз зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління розвитком підприємства;
- виявити проблемні аспекти управління бізнес-моделлю підприємства та можливості їх подолання;
- сформулювати стратегічний напрям розвитку на основі удосконалення бізнес-моделі;
- побудувати оновлену бізнес-модель з урахуванням стратегічних цілей;
- обґрунтувати економічну доцільність удосконалення бізнес-моделі та надати рекомендації поліпшення бізнес-моделі.

Об’єкт дослідження: стратегічне управління розвитком підприємства на основі вдосконалення бізнес-моделі.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства шляхом удосконалення бізнес-моделі для підвищення конкурентоспроможності, ефективності ресурсів та стійкого зростання в умовах змін на ринку.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням

економіки України» (ДР 0123U101596). Внесок автора полягає у розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємства через удосконалення бізнес-моделі.

У даній роботі застосовано різні *методи дослідження*, що забезпечують всебічний аналіз теми, а саме: аналіз і синтез для дослідження аспектів стратегічного управління, індукцію і дедукцію для формування висновків, системний підхід для розгляду бізнес-моделі як цілісної системи, метод порівняння та SWOT-аналіз для оцінки позицій підприємства, економічне обґрунтування для фінансової оцінки змін, а також моделювання для побудови оновленої бізнес-моделі. Результати роботи представлені у вигляді таблиць, схем, рисунків та діаграм для наочності та зручності аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому удосконаленні підходу до формування бізнес-моделі для стратегічного управління розвитком підприємства, що включає інтеграцію цифрових рішень і адаптацію до ринкових змін для підвищення конкурентоспроможності.

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій, що можуть бути використані підприємствами для вдосконалення їхніх бізнес-моделей та підвищення ефективності стратегічного управління. Запропоновані методичні підходи та практичні інструменти для адаптації бізнес-моделей дозволяють підприємствам швидше реагувати на ринкові зміни, оптимізувати ресурси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Зокрема, у роботі обґрунтовано інноваційні рішення, орієнтовані на інтеграцію технологій у процес стратегічного управління, що дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін у попиті та змінних умов ринку. Крім того, розроблені рекомендації щодо оцінки зовнішніх факторів і виявлення ключових ризиків сприяють підвищенню стійкості підприємства. Впровадження таких рекомендацій допоможе підприємствам не лише адаптувати бізнес-моделі під сучасні вимоги, а й поліпшити загальні фінансові

показники та позицію на ринку, а це підтверджує практичну значущість цього дослідження.

Апробація результатів роботи:

1) Галасун В.В., Колешня Я.О. Бізнес-модель як інструмент стратегічного та інноваційного управління. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон – м. Хмельницький, 27-28 квітня 2023 року). Херсон: ФОП Вишемирський В.С. 2023. с. 280-283;

2) Галасун В. В., Ситник Н. І. Інформаційні технології як драйвер розвитку аграрного сектора. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 30-31 жовтня 2024 року). Дніпро: ДДАЕУ, 2024. с. 437;

3) Галасун В.В., Колешня Я.О. Удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств для забезпечення стратегічного розвитку. Економічний простір. № 195. 2024. С. 165-171. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.165-171>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

1.1 Сутність та роль бізнес-моделі у процесі стратегічного управління розвитком

На сучасному етапі розвитку бізнесу стратегічне управління розвитком підприємства стає ключовим фактором для забезпечення його успішності та стійкості в динамічному економічному середовищі. Зі зростанням конкуренції, стрімкими змінами технологій та зміною у споживчих уподобаннях, підприємства повинні не лише пристосовуватися до нових умов, але й активно керувати своїм розвитком. Одним з ключових інструментів у цьому процесі є бізнес-модель, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до певних змін, забезпечуючи відповідність стратегічним цілям та досягнення конкурентної переваги. Відомо, що вивчення та практика стратегічного управління виникли ще в кінці 60-х - початку 70-х років минулого століття. Зараз цей напрямок в управлінні зазнає постійного розвитку, і наукові дослідження в цій галузі проводяться у всіх куточках світу.

Існує значна кількість теоретичних праць, які досліджують стратегічне управління розвитком підприємств з використанням інструменту бізнес-моделі, виходячи з точки зору сучасних тенденцій та методологій. Детально вивчаються різні аспекти стратегічного управління, включаючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, управління змінами та впровадження інновацій.

Значний інтерес у цій сфері досліджень мають як зарубіжні, так і вітчизняні науковці та представники бізнесів. Зарубіжні вчені такі як М. Портер, Р. Ансофф та багато інших, активно досліджували дану

проблематику, аналізували тенденції у стратегічному управлінні та підходи до бізнес-моделі підприємств. Вивчаючи кращі практики з усіх куточків світу вони намагалися виявити ключові фактори успіху в цій області. З іншого боку, вітчизняні науковці та практики, як Є. Гріднева, М. Кравченко та інші, також не залишають цю тему без уваги. Вони досліджують проблематику формувань бізнес-моделей, адаптують світовий досвід до українських умов, досліджуючи особливості розвитку національного бізнесу та шукаючи оптимальні стратегії для підприємств. Практичний досвід вказує на ефективність вдосконалення бізнес-моделей у досягненні стратегічних цілей підприємств. Однак, в умовах постійних змін у суспільстві та економіці, виникає необхідність у нових підходах та методиках для оптимізації управління, розвитку бізнесу та забезпечення оптимальних рішень з метою досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне планування суттєво впливає на методи управління, оскільки воно відкидає ідею керування підприємством лише на основі минулих тенденцій. Згідно цього, зростає необхідність у постійному коригуванні стратегічних завдань відповідно до змін на ринку, ураховуючи навіть можливість виходу на ринок нових товарів. Така концепція управління здебільшого наголошує на важливості аналізу умов ринку, зокрема конкурентної обстановки та стратегій збуту, як ключових аспектів управління. Ключова суть стратегічного управління полягає у системі ринкових стратегій, що вміщує у себе різноманітні організаційно-економічні, правові та трудові стратегії, які можуть взаємодіяти між собою [1].

У сучасній літературі розрізняють дві основні концепції щодо трактування стратегії, а саме філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція акцентує на загальному значенні стратегії для організації, розглядаючи її як філософію управління. Організаційно-управлінська концепція пов'язана з конкретними діями та методами впровадження стратегічних напрямків у практиці підприємства [2].

За Г. Мінцбергом, стратегія – це напрямок майбутніх дій, модель, яка визначає послідовність дій у часі. А. Томпсон вважає, що стратегія – це

конкретний управлінський план для досягнення визначених цілей, що визначає функціонування та розвиток організації, а також конкурентні та функціональні заходи для досягнення бажаного стану [2]. М. Портер визначає стратегію як формування унікальної й вигідної позиції через специфічний набір дій. Він зазначає, що існування ідеальної позиції взагалі б призводило до зайвості стратегії [1].

Можна стверджувати, що стратегія означає запланований підхід до досягнення мети або вирішення проблеми в організації. Це означає розробку та впровадження довгострокових дій й тактик, спрямованих на ефективне використання ресурсів організації з метою отримання конкурентної переваги, забезпечення стійкого розвитку та досягнення поставлених цілей організації. Тобто, стратегія може виступати як план довгострокового розвитку, а також як спосіб досягнення визначених цілей, однак враховуючи зовнішні умови та внутрішні можливості.

Відомо, про існування великої кількості визначень щодо поняття «стратегічного управління», які розробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. В. Герасимчук підкреслює, що стратегічне управління ґрунтується на аналізі змін у зовнішньому середовищі організації. Такий підхід включає як сильні сторони, так і сприятливі можливості організації, а також враховує компенсацію слабкостей та уникнення певним загрозам. О. С. Віханський стверджує, що це управління, що має на основі людський потенціал, спрямований на задоволення потреб споживачів та гнучко реагує на зміни в оточенні. Тобто, цей підхід допомагає досягти конкурентних переваг і забезпечити виживання організації у довгостроковій перспективі, досягаючи своїх цілей [3]. Науковці Г. Джонсон та К. Склуз визначають стратегічне управління як аналіз конкурентного середовища, розробку, оцінку та вибір стратегічних альтернатив, а також реалізацію обраної стратегії [2].

Тобто, під стратегічним управлінням можна розуміти процес, який охоплює аналіз та оцінку змін у зовнішньому середовищі, розробку стратегічних альтернатив і вибір оптимального напрямку дій для досягнення

конкурентних переваг та виживання в довгостроковій перспективі. Відповідно до цього підходу, успішна стратегія включає в себе не лише реакцію на зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища, але й активне визначення та впровадження новаторських ідей та рішень, які спрямовані на вирішення сьогоденних викликів і врахування вигод від можливостей. Цей підхід може не лише забезпечити успішне функціонування підприємства на даний момент, але й забезпечити його стійкий розвиток та конкурентоспроможність у майбутньому періоді.

В сучасних умовах бізнесу стратегічний розвиток підприємства становить складну систему, що враховує різні фактори, принципи та критерії. Ця система базується на застосуванні наукових досліджень та творчому мисленні керівників для формування ефективної стратегічної концепції. Управління стратегічним розвитком підприємства — це процес, який спрямований на довгострокове керівництво підприємством. Під час цього процесу встановлюються конкретні цілі для розробки стратегій досягнення цих цілей, але з урахуванням найважливіших зовнішніх та внутрішніх умов. Крім того, він включає контроль за виконанням розроблених планів, які постійно оновлюються й змінюються [4]. Тож, стратегічне управління розвитком підприємства це процес, спрямований на уникнення та вирішення протиріч у середовищі, він проходить через декілька етапів (рис.1.1) [2].

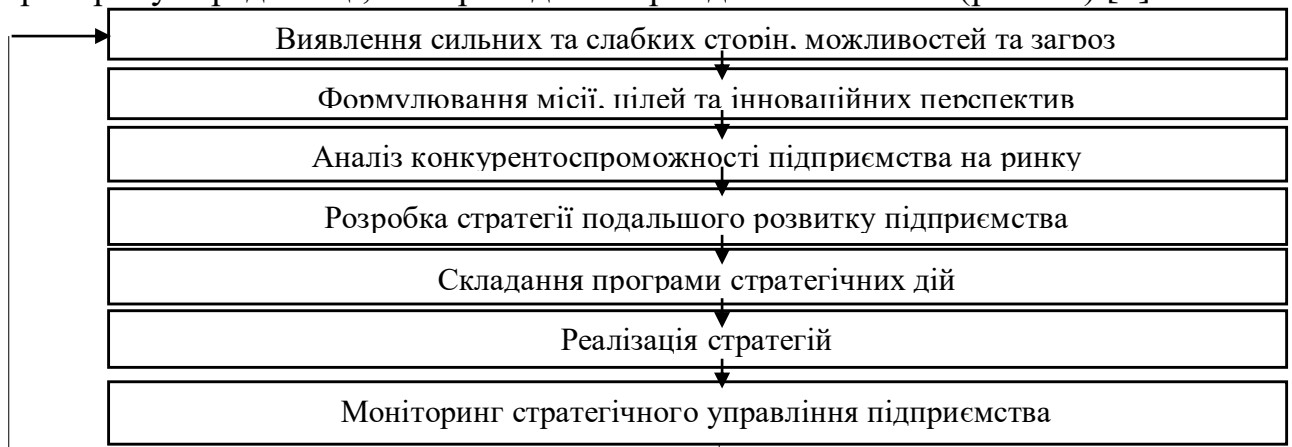


Рисунок 1.1 – Поетапний процес стратегічного управління розвитком

Джерело: складено автором на основі [2].

Визначимо сутність концепції «бізнес-модель» та її значення у

стратегічному розвитку компаній через аналіз наукових трактувань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття бізнес-моделі від авторів за роками

№ 1	Автор 2	Рік 3	Поняття 4
1	П. Тімерс	1998	Бізнес-модель — це: а) архітектура для продукту, послуги та інформаційних потоків, що включає у себе опис різних учасників бізнесу та їхніх ролей; б) опис можливих переваг для різних учасників бізнесу; в) опис джерела доходів.
2	Б. Махадеван	2000	Бізнес-модель — це унікальна комбінація трьох основних потоків, які відіграють важливу роль у функціонуванні підприємства. Ці потоки включають створення цінності для бізнес-партнерів і клієнтів, потік доходів та логістичний потік.
3	М. Раппа	2000	Бізнес-модель — це методика ведення діяльності, що дозволяє компанії забезпечувати себе, зокрема, отримувати доходи. Вона пояснює, як компанія генерує прибуток, вказуючи на її місце в ланцюжку створення вартості.
4	А. Аффа, Крістофер Л. Туччі	2001	Бізнес-модель — це спосіб, яким фірма використовує свої ресурси для надання клієнтам більшої вартості, ніж конкуренти, і при цьому заробляє гроші. Вона деталізує, як фірма заробляє гроші і як планує робити це у майбутньому. Модель дозволяє фірмі мати стійку конкурентну перевагу, виступаючи краще за своїх конкурентів у довгостроковій перспективі.
5	Х. Чесбро, Р. Розенблум	2002	Бізнес-модель — це каркас, що використовує технологічні характеристики як вхідні ресурси, перетворюючи їх через клієнтів і ринки у економічні вигоди. Вона взаємодіє між розвитком технологій та створенням економічної вартості, вказуючи на те, як компанія заробляє гроші.
6	С.М. Шафер	2005	Бізнес-модель визначається як відображення основної логіки та стратегій фірми для створення і захоплення вартості в мережі вартості.
7	Г. Чесбро	2006	За своєю суттю, бізнес-модель виконує дві важливі функції: створення вартості та захоплення цієї вартості. По-перше, вона визначає набір дій, які призведуть до виникнення нового продукту чи послуги, тобто, створення чистої вартості в різних видів діяльності. По-друге, вона забезпечує захоплення частини цієї вартості для компанії, що розробляє модель.
8	А. Остерваль- дер і Ів. Піньє	2010	Бізнес-модель пояснює, як організація створює, постачає та отримує цінність.
9	К. Зотт і Р. Аміт	2010	Бізнес-модель може бути розглянута як шаблон того, як фірма веде бізнес, як вона створює цінність для зацікавлених сторін (наприклад, для фокусованих фірм, клієнтів, партнерів і т. д.), і як вона зв'язує ринки факторів і продуктів. Перспектива систем діяльності вирішує всі ці важливі питання.
10	Г. Джордж, А. Бок	2011	Бізнес-модель - це розробка організаційних структур для втілення комерційної можливості. У нашому визначенні відзначено три виміри організаційних структур: структура ресурсів, транзакційна структура і структура вартості.

Джерело: складено автором на основі [4].

Розглядаючи різні теоретичні концепції від різних авторів та науковців, можна помітити, що поняття бізнес-моделі зазнало різноманітних визначень, які відрізнялися за своїм змістом. Відомо, що в різні періоди часу термін набував свою унікальну термінологію. На сьогоднішній день відсутнє єдине та чітке визначення бізнес-моделі. Незважаючи на це, спільними моментами у багатьох визначеннях є те, що бізнес-модель використовується для опису стратегічних характеристик підприємства, зокрема створення та захоплення цінностей для різних учасників бізнесу, включаючи клієнтів і партнерів. Вона також визначає джерела доходів та способи, якими компанія може заробляти гроші, а також вказує на місце компанії в ланцюжку створення вартості. Як бачимо, більшість авторів пропонують ширший погляд на бізнес-модель, який враховує в себе два головні аспекти – створення цінності та її розширення.

Основними перевагами цих визначень є те, що вони допомагають сформувати уявлення про стратегічні аспекти діяльності підприємства та встановити основні критерії для успішного його функціонування. Однак, недоліком є недостатня конкретизація деяких аспектів, що призводить до різних тлумачень та неоднозначного розуміння поняття загалом.

Тому, для кращого розуміння, доцільно розглянути це поняття розділивши на окремі дві частини, як «бізнес» та «модель» для того, щоб забезпечити належне розуміння та застосування його на практиці.

Бізнес – це діяльність, справа, яка приносить дохід або ж інші матеріальні вигоди. Модель (від лат. *Modulus* – міра, аналог, зразок) — відображення, копія, схема, макет, зображення, предмет або явище, яке замінює початковий предмет або явище шляхом спрощення, зберігаючи лише деякі його важливі властивості. Модель може бути безперервно повторюваним проектом із певним набором параметрів й характеристик, унікальних для моделі. Це навіть може стосуватись різноманітних продуктів або ж проектів [5].

Тому, можна вважати, що «бізнес-модель» – це певний план, що виконується підприємством для отримання прибутку через свою діяльність,

який включає різноманітні взаємовідносини, спрямовані на створення цінності. Кожна така модель містить три складові частини (рис. 1.2) [6].

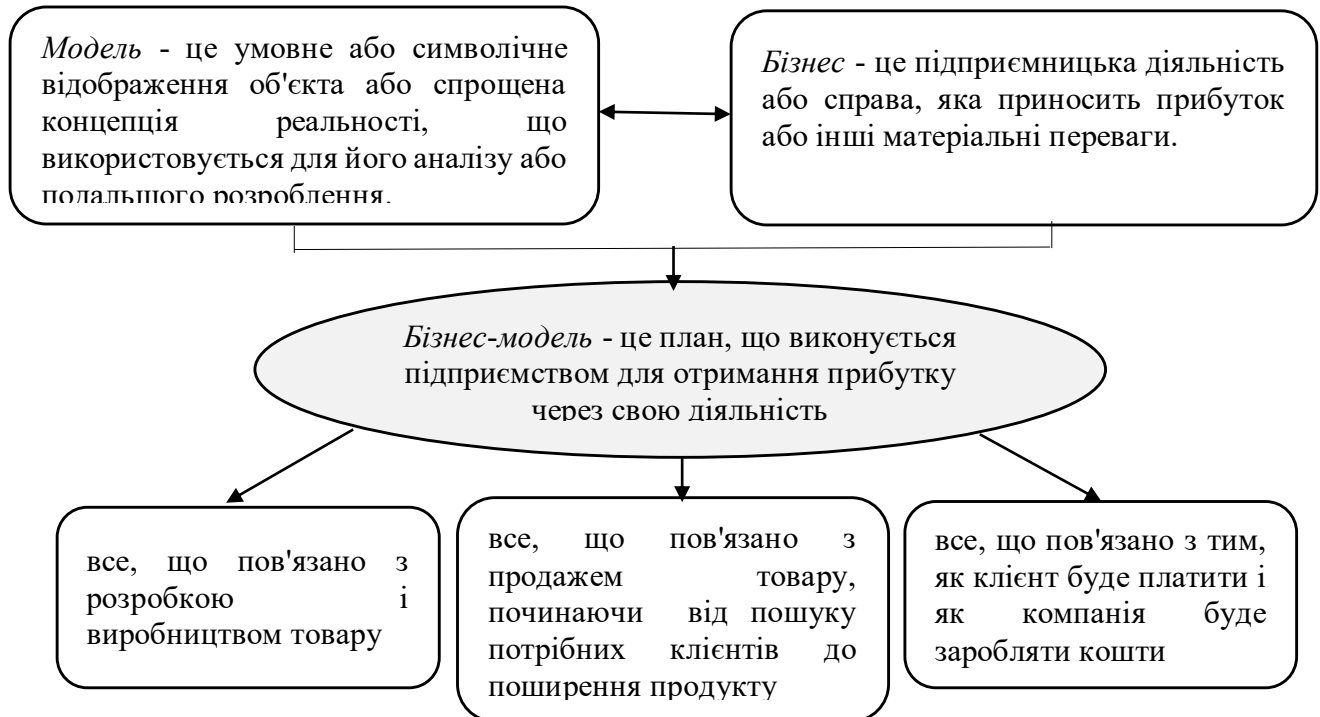


Рисунок 1.2 – Формування сутності концепції «бізнес-модель» та розгляд її складових

Джерело: складено автором на основі [6].

Отже, можна зазначити, що бізнес-модель охоплює всі складові бізнесу, які забезпечують його функціонування та досягнення мети. Це специфічний механізм, що визначає, як компанія створює, доставляє та отримує цінність з продуктів або послуг, включаючи різноманітні стратегії та процеси, що дозволяють підприємству заробляти гроші від введення бізнесу [7].

Бізнес-модель виступає інструментом для розуміння та формування стратегічних характеристик підприємства, сприяючи зорієнтованості в управлінських рішеннях та забезпечуючи ефективне його функціонування. Таким чином, вона взаємодіє зі стратегією розвитку, яка визначає методи та інструменти ведення бізнесу, формуючи основну діяльність підприємства через впровадження цієї стратегії [8].

У стратегічному управлінні, бізнес-модель виступає як зв'язковий засіб між виявленими можливостями у зовнішньому середовищі та ключовими компетенціями та здібностями внутрішнього середовища підприємства.

Власне обрання оптимальної бізнес-моделі, що найбільш відповідає виявленим можливостям або наявним компетенціям, може пояснити успіх функціонування певного підприємства [6].

Зв'язок між бізнес-моделлю та стратегією можна показати за допомогою формули «рівняння цінності», яке було розроблене науковцем М. Леві. Формула даного рівняння наведена у наступному форматі 1.1 [9]:

$$V = M (\text{model}) \cdot S (\text{strategy}), \quad (1.1)$$

де V – цінність;

M – бізнес-модель;

S – стратегія.

Ця формула вказує нам на те, що успіх будь-якої організації (цінність) залежить від ефективного поєднання бізнес-моделі та стратегії. Важливим завданням є збалансовувати обидві ці складові, так як ефективна стратегія, що відповідає бізнес-моделі, може забезпечити стабільний ріст та конкурентну перевагу підприємства, виділяючи її серед інших гравців. Тому, враховуючи оптимальний вибір бізнес-моделі та розробку чіткого плану стратегій можна значно підвищити рівень успішності організації та рівень її конкурентоспроможності на ринку.

Бізнес-модель визначає загальну бізнес-стратегію, надаючи компаніям можливість бачити більш ширшу перспективу та формувати майбутні цілі. Тобто, це важливий інструмент стратегічного управління, який враховує в себе аналіз конкурентного середовища, визначення ключових переваг та розробку стратегії для досягнення бізнес-цілей. Бізнес-модель допомагає максимально ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечує стабільний розвиток компанії на ринку. Вона перетворює стратегію в практичні дії, що в свою чергу дозволяє досягати поставлених цілей і забезпечує успішне управління діяльністю підприємства [7].

За думками провідного експерта у менеджменті Пітера Друкера, бізнес-

модель має відповісти на наступні запитання: «Хто є вашим клієнтом?», «Яку цінність ви можете створити або додати для потенційного клієнта?» і «Як це можна зробити з розумними витратами?» [10].

Тому, концепцію бізнес-моделі в загальному можна сформулювати із чотирьох основних компонентів, які сприяють розумінню його функціонування та стратегічному розвитку (рис. 1.3).

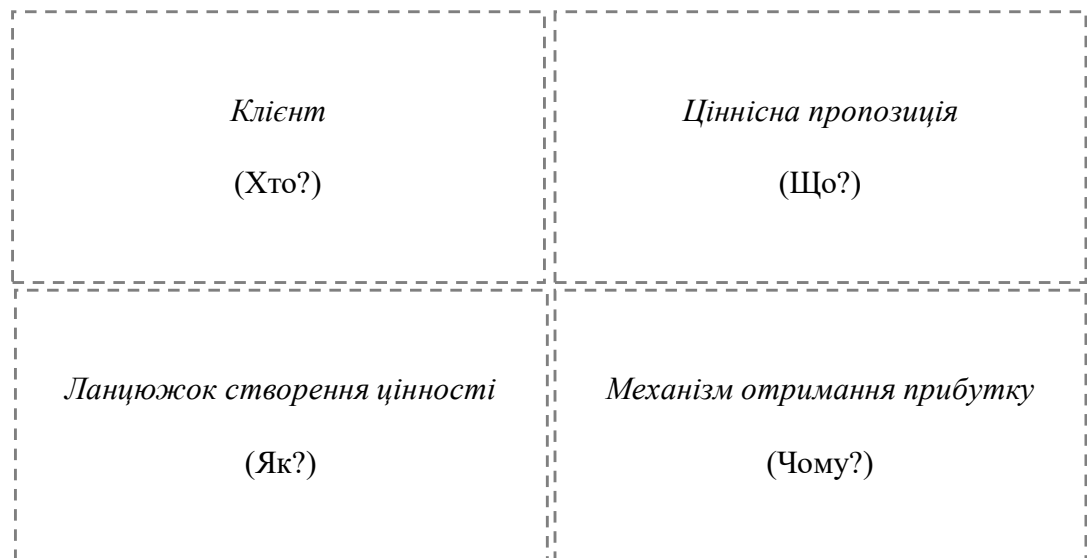


Рисунок 1.3 – Основні компоненти концепції «бізнес-моделі»

Джерело: [8].

Перший елемент концепції бізнес-моделі стосується клієнта, а саме основної цільової аудиторії підприємства, що є ключовою у будь-якій стратегії. Тобто, це визначає, на які групи споживачів потрібно спрямовувати свою увагу та які з них будуть охоплені діяльністю бізнесу. Другий елемент — це ціннісна пропозиція, яка визначає основний продукт або ж послугу, що пропонується клієнтам. Тож, це опис того, як саме підприємство задовольняє потреби своїх цільових клієнтів. Наступний елемент включає ланцюжок створення цінності. Він визначає принципи створення основних продуктів або послуг компанії, а також вказує на основні процеси та дії, що поєднуються з необхідними ресурсами та засобами. Останній, четвертий елемент концепції стосується механізму отримання прибутку, визначаючи структуру та способи генерації прибутків підприємства [8].

Згідно до цього, зрозумілим є те, що всі елементи відображають ключові

аспекти стратегічного управління підприємством. Загалом, дані елементи створюють таку ніби платформу для розробки стратегії та визначають конкретний напрямок розвитку підприємства, що є критичним для досягнення успіху в сучасних умовах ринкової конкуренції.

Велика кількість експертів у галузі менеджменту та стратегічного управління відзначає, що бізнес-модель може мати різні інтерпретації і визначатися з різних точок зору. Вона розглядається як абстрактне поняття, що описує узагальнений підхід організації до бізнесу, як концепція, що визначає способи вирішення певних практичних ситуацій чи навіть проблем, а також, як засіб моделювання стратегічного напрямку підприємства, з метою вирішення актуальних завдань, які стоять перед ним [11].

Для кращого розуміння цієї концепції здійснимо аналіз наявних досліджень та розглянемо різні підходи до його тлумачення, визначимо їх сутність та охарактеризуємо ці підходи для отримання більш повного уявлення про суть бізнес-моделі (див. рис. 1.4 та Додаток А). Крім того, доцільно проаналізувати переваги та недоліки кожного з підходів, для того щоб з'ясувати їхню придатність у практичному застосуванні.



Рисунок 1.4 – Підходи до поняття «бізнес-моделі»

Джерело: складено автором на основі [11].

Кожен з розглянутих підходів до визначення концепції бізнес-моделі є корисним у процесі стратегічного управління, однак для отримання максимальних результатів доцільніше поєднувати різні підходи до моделі в залежності від конкретних характеристик певного бізнесу. Варто взяти до уваги, що кожен з цих підходів має свої переваги та деякі обмеження, важливо обирати ті, які відповідатимуть потребам та характеристикам підприємства.

Зрозумілим є той момент, що підприємства розробляють свої власні, унікальні та водночас ефективні бізнес-моделі, спрямовані на досягнення економічних результатів з використанням різноманітного ряду стратегій [11]. Бізнес-моделі є важливими для нових, і для вже існуючих підприємств. Оскільки, вони відіграють велику роль у залученні інвестицій, талантів, а також у мотивації персоналу. Існуючим організаціям необхідно постійно оновлювати, удосконалювати свої бізнес-моделі для того, щоб вони могли пристосовуватись до сучасних тенденцій та майбутніх викликів. Такі моделі допомагають потенційним інвесторам оцінювати підприємства, а також допомагають працівникам краще зрозуміти їхнє майбутнє [16].

Відповідно, бізнес-модель визначає спосіб, яким організація створює, доставляє та забезпечує цінність своїм клієнтам та як саме вона отримує гроші з свого бізнесу. Вона враховує стратегічні рішення про цільові ринки, продукти або послуги, канали збуту, вартість створення та постачання продукції та відносини із зацікавленими сторонами. Її роль у стратегічному управлінні розвитком ґрунтується у визначенні стратегічних пріоритетів, цілей підприємства та пошуку шляхів для досягнення визначених цілей.

Таким чином, бізнес-модель є ключовим інструментом для успішного стратегічного розвитку підприємства, що вимагає здійснення досліджень ринку, пропозиції інноваційних рішень, ефективного ресурсного управління та взаємодії зі зацікавленими сторонами. Дана проблематика несе значний вплив як на наукові дослідження, так і на практику бізнесів, сприяючи розвитку управлінської теорії, виявленню нових підходів та оптимізації бізнес-процесів, а також розроблення інноваційних стратегій розвитку.

1.2 Напрями формування концепції бізнес-моделі та її різновиди у стратегічному розвитку підприємства

Стратегічний розвиток підприємства є невід'ємною частиною успішного управління, оскільки він вказує напрямки та шляхи досягнення поставлених цілей, а також визначає стратегічні пріоритети. Відповідно для того, щоб підприємство успішно функціонувало, необхідно розроблювати та дотримуватися чіткого стратегічного плану (індивідуального сценарію), що допоможе у визначенні довгострокових цілей та напрямів розвитку, надаючи підприємству структурований підхід до досягнення успіху [17]. Завдяки цьому, підприємство матиме змогу адаптуватись до змін у середовищі, а це забезпечить його стійкість та конкурентоспроможність у майбутньому періоді.

Проте без чіткої бізнес-моделі стратегічний розвиток може бути малоефективним, так як він не має чіткого керівного механізму для реалізації стратегічних цілей. Бізнес-модель описує спосіб, яким підприємство використовує свої основні компетенції для ефективного розподілу своїх ресурсів у системі бізнес-процесів, з метою створення продуктів та послуг, які відповідатимуть змінним потребам та вимогам споживачів, та що саме відрізнятиме їх від логіки головних конкурентів на ринку [17]. Така бізнес-модель повинна бути як простою для клієнта, так і зручною для підприємства. Однак, крім врахування зовнішнього середовища та внутрішніх компетенцій підприємства, вона має дотримуватися наступних принципів: універсальності, комплексності, адаптивності, ситуаційності, практичності, безперервності та еволюційності [6]. Ці принципи сприяють сталому розвитку підприємства, визначають його стратегічні напрями, формують конкурентні переваги та забезпечують ефективне використання ресурсів.

В умовах глобалізації і неперервних змін на ринку підприємствам дуже важливо впроваджувати концепції бізнес-моделей у стратегічному розвитку. Вибір правильного напрямку та виду бізнес-моделі є складним завданням, що визначає успішність та конкурентоспроможність підприємства.

Для стабільного розвитку та конкурентоздатності підприємству необхідний механізм для аналізу ринкових умов, ідентифікації та оцінки нових можливостей, а також для ефективного впровадження стратегій для поліпшення бізнес-діяльності [17].

Згідно до проведених досліджень, концепція бізнес-моделі розвивалася в чотирьох напрямках, які відображають її еволюцію та зміну уявлень про її природу й використання (рис. 1.5).

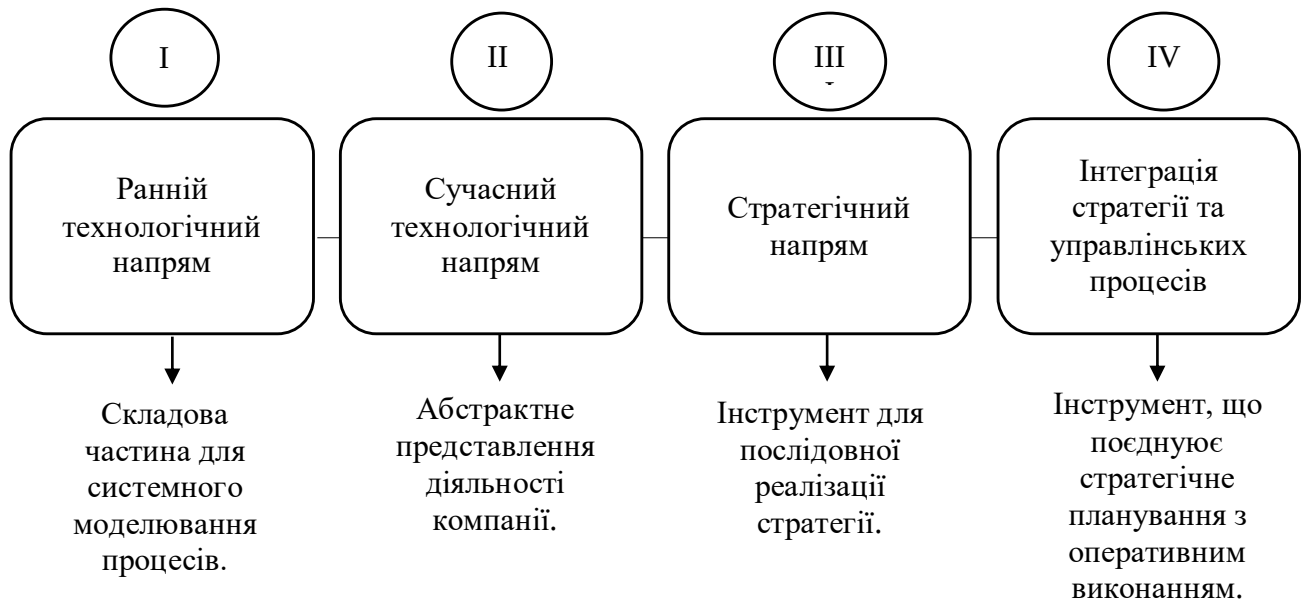


Рисунок 1.5 – Напрями формування концепції бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [18].

Всі ці напрями поступово розвивали уявлення про бізнес-модель як ключового елементу стратегічного управління. Початковий етап відзначався розгляданням бізнес-моделі як складової частини підприємства, призначеної для системного моделювання процесів. Згодом, з впровадженням інтернет-технологій, вона перетворилася на інтегроване представлення діяльності підприємства, охоплюючи всі аспекти функціонування. Далі, з активним застосуванням цифрових інструментів, бізнес-модель стала засобом оптимізації та адаптації стратегії до швидкозмінних умов ринку. У кінцевому напрямку, розвиток бізнес-моделей зосереджувався на злитті стратегічного планування з оперативним виконанням. Тобто, еволюція вказує на необхідність постійного адаптування підприємств до технологічних змін та

підтверджує важливість формування бізнес-моделей як стратегічного інструменту розвитку підприємств [18].

Відповідно з розвитком економіки утворюються й нові бізнес-моделі, які мають свою характеристику та певні особливості. Їх класифікують залежно від потреб підприємства та напрямку розвитку бізнесу. Досліджуючи праці різних науковців можна виділити три основні підходи до класифікації бізнес-моделей (рис. 1.6) [9].

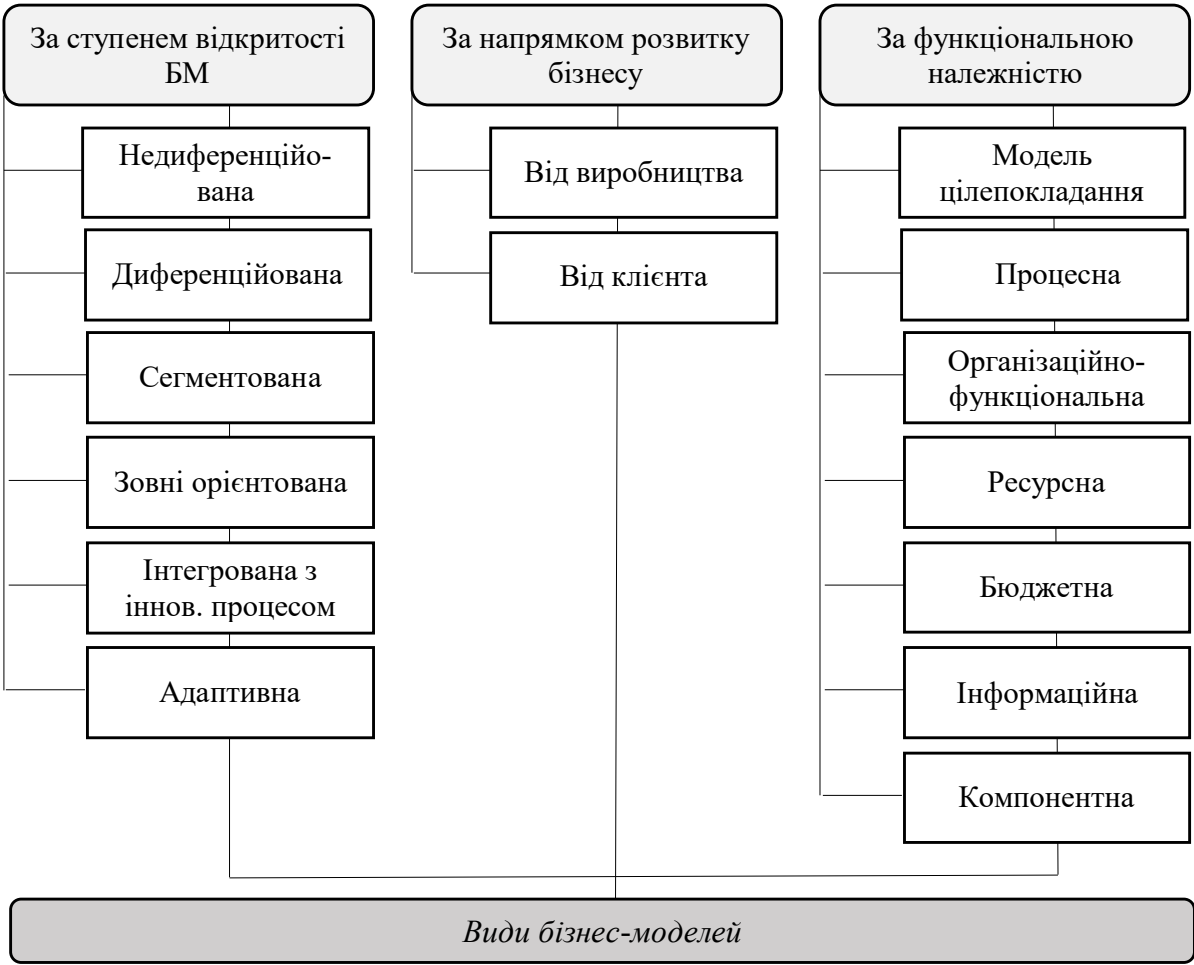


Рисунок 1.6 – Класифікація бізнес-моделі підприємства

Джерело: складено автором на основі [19].

При класифікації за ступенем відкритості бізнес-моделей, вчений Чесбро Г. використовував два таких критерія, як масштаб інвестицій, необхідних для підтримки бізнес-моделі та рівень відкритості цієї моделі. Він визначив шість типів бізнес-моделей (недиференційована, диференційована, сегментована, зовні орієнтована, інтегрована з інноваційним процесом і адаптивна) [9]. Їх ключова характеристика сформована у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікаційна характеристика бізнес-моделей за Г.Чесбро

№	Тип бізнес-моделі	Сутність	Практичне застосування
1	2	3	4
1.	Недиференційована	Компанія використовує недиференційовану бізнес-модель, що означає продаж товарів без відмінностей від інших фірм. Такому типу компаній часто не властиві інновації та ефективне управління інформаційними системами.	Сімейні ресторани, місця швидкого харчування, автозаправні станції
2.	Диференційована	Компанія впроваджує диференціацію у своїй бізнес-моделі за рахунок унікальності своїх продуктів або послуг. Часом інновації призводять до створення інтелектуальної власності, яка може бути захищена.	Молоді технологічні компанії, онлайн-платформи
3.	Сегментована	Компанія використовує сегментовану бізнес-модель, де інновації вже не випадкові, а плановані, сприяючи стратегічному орієнтуванню на майбутнє. Компанія обслуговує кілька ринкових сегментів і вибирає інноваційні проекти відповідно до своєї стратегії. Управління інноваційними процесами відбувається через внутрішні структури компанії.	Компанії, що розвивають певну технологію, банківський сектор, торговельні мережі
4.	Зовні орієнтована	Компанія має зовнішню бізнес-модель, яка використовує зовнішні технології для обслуговування клієнтів і розширення на нові ринки, активно використовуючи кросс-функціональну діяльність та управління інтелектуальною власністю.	Компанії, які розробляють нові продукти і технології у встановлених галузях
5.	Інтегрована з інноваційним процесом	Компанія інтегрує свої інновації у бізнес-модель, орієнтовуючись на нові ринки і компанії, для того, щоб збалансувати взаємовідносини між клієнтами та постачальниками. Внутрішня і зовнішня науково-дослідна діяльність підприємства інтегрована через її бізнес-модель, яка підпорядковується підприємству. Інноваційні стратегії компанії розповсюджуються між постачальниками і клієнтами, надаючи їм доступ до цих стратегій.	Провідні фінансові та технологічні компанії
6.	Адаптивна	Компанія застосовує адаптивну платформу у своїй бізнес-моделі, керуючи бізнес-моделями клієнтів та постачальників, які долучаються до процесу інновацій і діляться ризиками та вигодами. Власні інновації у моделі компанії є ключовим завданням, а управління інтелектуальною власністю (ІВ) відіграє стратегічну роль у спілкуванні з клієнтами та постачальниками, а також у виході на нові ринки. Управління інноваціями та ІВ має значення у всіх відділах компанії.	Компанії такі як: «Intel», «Wal-Mart», «Dell», «Amazon»

Джерело: складено автором на основі [9, 20].

які обумовлені швидкими змінами технологій та тенденціями у галузі [9].

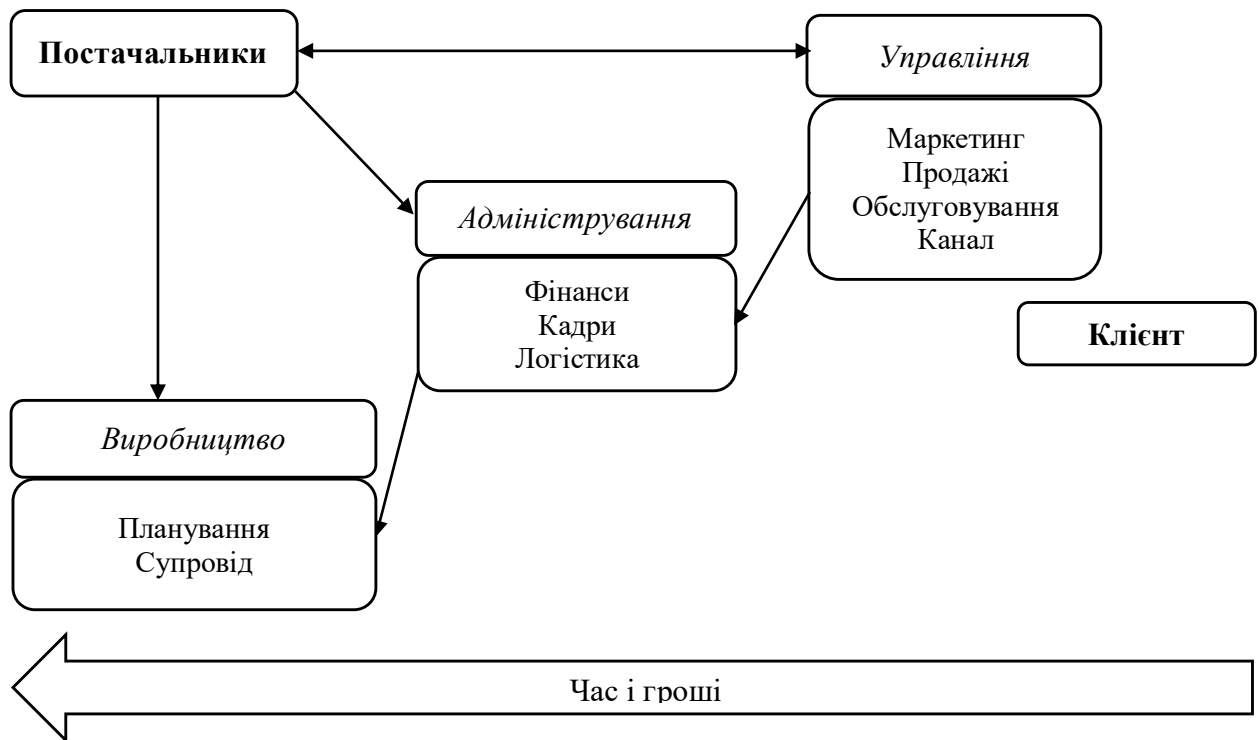


Рисунок 1.8 – Схематичне представлення бізнес-моделі «від клієнта»

Джерело: [19].

Згідно з функціональною приналежністю, розрізняють сім видів бізнес-моделей (табл. 1.3), у процесі їх створення використовуються різноманітні характеристики, які визначають їх ключову сутність. Однак, бізнес-модель зазвичай розробляється для оптимізації управлінських процесів, особливо коли керівництво бачить потребу у вдосконаленні підприємства [9].

Таблиця 1.3 – Бізнес-моделі підприємства за функціональною ознакою

№	Назва бізнес-моделі	Основна характеристика
1	2	3
1.	Модель цілепокладання	Встановлює вид бізнесу підприємства, його рівень конкурентоздатності, цілі та стратегії для їх досягнення.
2.	Процесна	Визначає основні бізнес-процеси, які описують діяльність підприємства та часові рамки їх виконання.
3.	Організаційно-управлінська	Встановлює обов'язки та відповідальність працівників у підприємстві.
4.	Ресурсна	Визначає кількість необхідних ресурсів.
5.	Бюджетна	Встановлює призначення коштів у бюджеті підприємства.
6.	Інформаційна	Описує регламенти компанії і об'єкти зовнішнього оточення.
7.	Компонентна	Формує компетенції можливостей та здібностей підприємства, для поліпшення якості бізнес-процесів.

Джерело: [19].

Н. Кебедж запропонував концепцію створення архетипів бізнес-моделі у контексті функціонування підприємств, яка базується на теоріях Юнга. Він виділяє сім архетипів (високорівневі абстракції), що представляють різноманітні типи бізнесу, класифікуючи їх на первинний, вторинний та третинний рівні (рис. 1.9). Первинні архетипи (продукт, обслуговування, торгівля) охоплюють основні бізнес-інтереси та діяльність. Вторинні архетипи (брокерство, підписка, ринок) пов'язують атрибути різних первинних архетипів. Третинний архетип (екосистема) включає ознаки усіх трьох первинних [21].



Рисунок 1.9 – Класифікація категорій бізнес-моделей за Н. Кебеджом

Джерело: складено автором на основі [21].

Зрозуміло, що з поширенням різноманітних типів бізнесу з'являються безліч інших видів бізнес-моделей (табл. 1.4). Вони можуть бути як традиційні (прямі продажі, франчайзинг, реклама) так і гібридні тобто ті, які поєднують різні методи та стратегії для досягнення успіху в сучасному бізнесі [19].

Таблиця 1.4 – Найпоширеніші види бізнес-моделей в залежності до особливостей бізнесу

№	Вид БМ	Характеристика	Сфера застосування	Приклад
1	2	3	4	5
1	Роздрібний продавець	Модель передбачає продаж готової продукції безпосередньо кінцевому споживачеві через роздрібні точки продажу.	Роздрібна торгівля, ресторанний бізнес, мережеві магазини, електронна комерція та ін.	Costco Wholesale
2	Виробник	У моделі виробника компанія отримує прибуток, реалізуючи свою продукцію іншим виробникам або роздрібним торговцям.	Сільське господарство, машинобудування, хімічна промисловість та ін.	Ford Motor Company
3	Плата за послуги	Модель базується на наданні платних послуг, часто вимірюється за годину або за конкретну угоду.	Послуги з IT, консалтинг, освіта, медичні послуги та ін.	DLA Piper LLP
4	Підписка	Модель спрямована на залучення клієнтів через постійну оплату за доступ до продукту або послуги протягом певного періоду.	Онлайн сервіси, медіа-платформи, торгові мережі, сектор харчової промисловості та ретейлу	Netflix
5	Freemium	Модель привертає клієнтів, пропонуючи їм базовий продукт або послугу безкоштовно, але з обмеженими можливостями.	Онлайн сервіси, додатки для мобільних пристроїв, веб-платформи та соціальні мережі	LinkedIn / LinkedIn Premium
6	Рекламна	Рекламна модель полягає в створенні цікавого контенту для аудиторії та в залученні рекламодавців для розміщення реклами у контенті.	Онлайн-журнали, блоги, соціальні мережі та веб-сайти новин	YouTube
7	Партнерська	Партнерська модель використовує вбудовані посилання для співпраці з партнерськими компаніями, при цьому отримуючи комісійні за кожну виконану дію.	Онлайн-маркетинг, блоги та веб-сайти, як джерела реферального трафіку	TheWireCutter.com
8	Краудсорсинг	Компанії отримують доступ до знань, ідей та робіт від широкого кола людей через Інтернет, для вирішення завдань, використовуючи зовнішні ресурси.	Програмне забезпечення, маркетинг та реклама	Kickstarter
9	Франшиза	Модель використовує готові бізнес-плани для розширення компанії в нових місцях, де франчайзери співпрацюють з франчайзі, отримуючи відсоток від прибутку.	Ресторанна індустрія, сфера послуг (клінінгові компанії, кадрові агентства) та ін.	McDonald's
10	Лізинг	В моделі лізингу компанія купує товар у продавця, а потім надає його в користування іншій компанії, отримуючи плату за це.	Сфера медичного та промислового обладнання	DirectCapital

Джерело: складено автором на основі [22, 23].

О. Остервальдер та І. Піньє запропонували свою систему класифікації бізнес-моделей. Вона охоплює як концептуальний підхід, так і процес формування цінності для клієнтів, партнерів та акціонерів підприємств [24].

Виділяють наступні п'ять класифікаційних груп [24]:

1) «Поділ бізнес-моделей» – це розподіл бізнес-моделі для оптимізації роботи окремих підрозділів або компаній. За цим принципом діє підприємство Zara, яка розділяє виробництво одягу та товарів для дому.

2) «Довгий хвіст» – передбачає залучення великої кількості клієнтів нішевыми продуктами, як це відбувається на платформі Sibmama, що почала як форум для мам і перетворилася на площадку для реалізації різних товарів.

3) «Багатосторонні платформи» – ці бізнес-моделі приваблюють клієнтів та приносять прибуток лише при широкому використанні їхніх послуг, як у випадку з компанією Coursera.

4) «Free як бізнес-модель» – базується на тому, що принаймні один важливий сегмент споживачів може довгий час отримувати користь від безкоштовної пропозиції. Наприклад, компанії як Alawar, Blizzard надають гру безкоштовно, але користувачі оплачують за додаткові ресурси та можливості.

5) «Відкриті платформи» – створення і збереження цінності відбувається через співпрацю із зовнішніми партнерами, використовується великими корпораціями для швидкої зміни ефективності їхніх інноваційних процесів.

Розвиток інформаційних технологій все більше відкриває нам нові можливості для формування конкурентних переваг на ринку через нові бізнес-моделі. Проте успішне формування та розвиток сучасних бізнес-моделей вимагає уваги до таких аспектів, як унікальність ідеї, планування асортименту та інновацій, установлення конкурентоспроможних цін, підтримка високої якості товарів чи послуг, а також застосування інтегрованих маркетингових комунікацій [19].

Отже, існує широкий спектр бізнес-моделей, що успішно застосовуються в різних галузях. Однак це лише невелика частина можливих варіацій, які використовуються для досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3 Методичні положення до удосконалення бізнес-моделі для забезпечення стратегічного розвитку

На сьогодні використовуються методологічні підходи до удосконалення бізнес-моделі, які спрямовані на стратегічний розвиток підприємства, враховуючи багатовимірність процесів розвитку та досягнення конкурентних переваг. Такі підходи допомагають визначити оптимальний спосіб позиціонування на ринку.

Відповідно, якщо чітко сформулювати та правильно проробити бізнес-модель, то вона слугуватиме основою для розробки стратегії, яка буде орієнтуватись на виробництво продукції, ціноутворення, розповсюдження та інші аспекти діяльності підприємства [25].

Підприємства під час створення своїх бізнес-моделей роблять три основних вибори. Перший вибір - політика, яка визначає дії, які підприємство приймає у всіх своїх операціях, таких як використання непрофспілкових працівників або місця розташування заводів. Другий вибір - активи, які відносяться до матеріальних ресурсів, що використовує підприємство, наприклад, виробничі потужності. Третій вибір - управління, яке визначає, як підприємство розподіляє права прийняття рішень стосовно двох інших аспектів. Ці вибори можуть суттєво впливати на ефективність підприємства, хоча на перший погляд вони можуть здаватися неважливими [26].

Для забезпечення стратегічного розвитку, перш за все, потрібно знати чіткий алгоритм створення моделей, так як це є фундаментом для досягнення конкурентної переваги і успішної адаптації підприємства до змін у сучасному бізнес-середовищі. Варто зауважити, що процес створення моделей відображає не лише поточний стан підприємства, але й дозволяє відчувати ритм його розвитку та своєчасно реагувати на ринкові виклики.

Відомо, що процес розробки бізнес-моделі має певну послідовність дій. Вчений Д. Дебелак запропонував розприділити цей процес на такі п'ять кроків (рис. 1.10) [27]:

1. Визначення продукту чи послуги, що передбачає ідентифікацію їх ключових елементів й технологій виготовлення.

2. Темування бізнес-моделі, яке включає вибір моделі та форматування її

структури, що є основою концепції.

3. Розробка механізму створення вартості проєкту, що передбачає визначення логіки та послідовності формування цінності.

4. Ідентифікація ціннісної пропозиції, де визначаються основні показники, які генерують цінність проєкту, використовуючи класифікаційну схему з економічних, екологічних та соціальних категорій.

5. Впровадження бізнес-моделі, що безпосередньо включає розроблення операційної системи для її реалізації.

Така послідовність дій є ключовою для розробки бізнес-моделі підприємства для досягнення стратегічного розвитку.

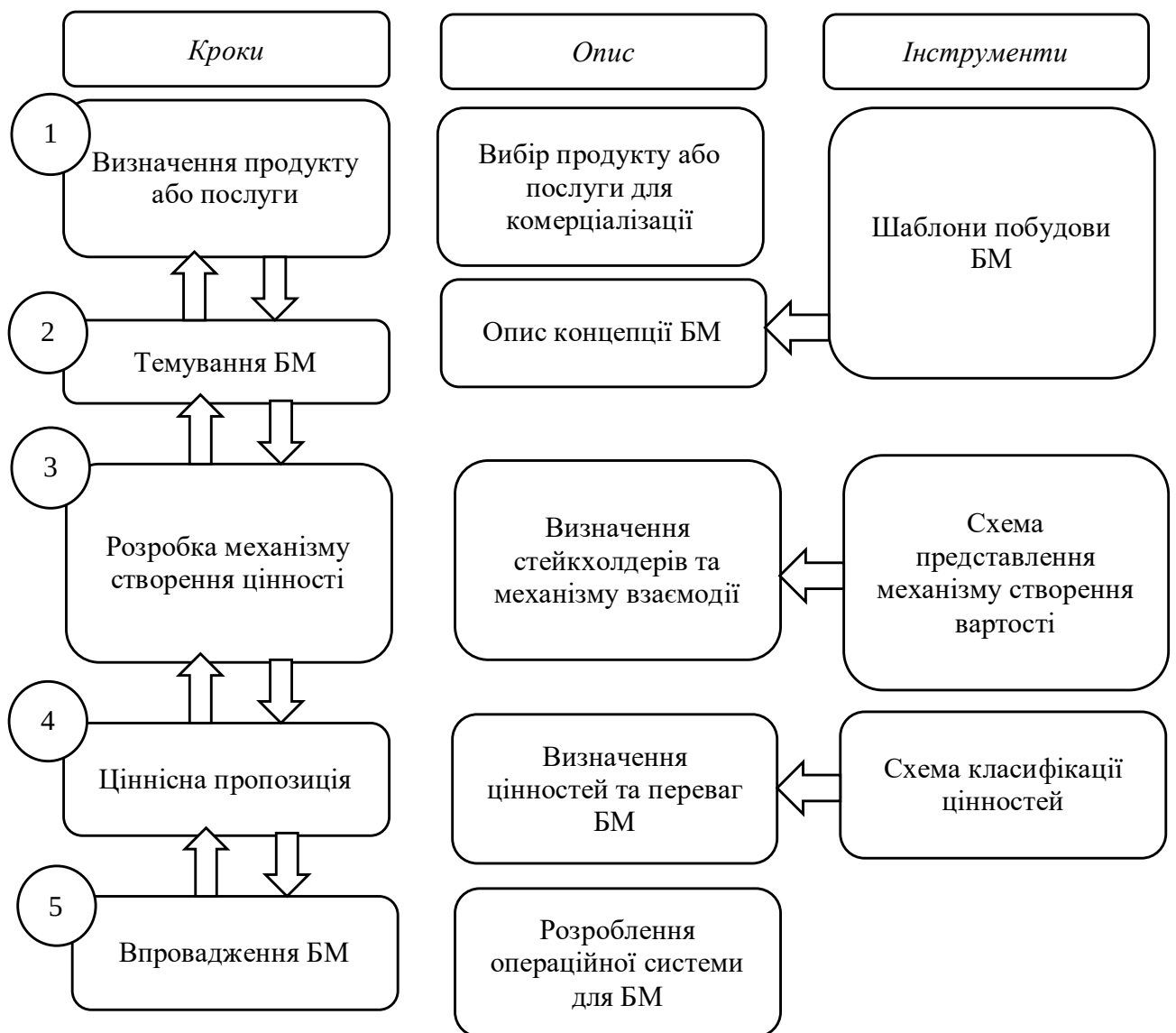


Рисунок 1.10 – Механізм створення бізнес-моделі підприємства

Джерело: [27].

Насправді існує безліч методів щодо створення бізнес-моделі, проте всі вони включають аналіз, графічне або програмне обґрунтування оптимального варіанту розвитку підприємства з використанням матриць, таблиць, схем тощо. Для полегшення створення бізнес-моделі та кращого уявлення розробляються стандартні шаблони, серед найпопулярніших є Canvas Остервальдера та Піньє, Four-box Джонсона та бізнес-модель Чесбро (табл. 1.5) [27].

Таблиця 1.5 – Типові шаблони для побудови бізнес-моделі

№	Назва шаблону	Характеристика	Складові
1	2	3	4
1	Бізнес-модель Canvas	Полотно бізнес-моделі Canvas визначає, як саме підприємство створює, постачає і отримує цінність від клієнтів. Canvas є корисним інструментом, який допомагає визначити стратегічний напрямок розвитку підприємства.	- Ключові партнерства (англ. Key Partnerships); - Ключові види діяльності (англ. Key Activities); - Ключові ресурси (англ. Key Resources), - Ціннісна пропозиція (англ. Value Proposition); - Відносини з клієнтами (англ. Customer Relationships); - Канали (англ. Channels); - Сегменти клієнтів (англ. Customer Segments); - Структура витрат (англ. Cost Structure); - Потoki доходів (англ. Revenue Streams).
2	Бізнес-модель Four-box	Бізнес-модель спрощує управління підприємствами у «білому просторі» ринку через чотири блоки, які допомагають вирішувати основні питання. Підкреслюється важливість взаємодії між процесами та ресурсами для успішності моделі.	- Пропозиція цінності для клієнта; - Формула прибутку; - Ключові ресурси; - Ключові процеси.
3	Бізнес-модель Чесбро Г.	Бізнес-модель описує, як ідея або технологія приносить економічний дохід. Основне завдання такої бізнес-моделі - це формування цінності для клієнтів та отримання прибутку.	- Бізнес модель: цільовий ринок, ціннісна пропозиція, ланцюг створення вартості, витрати та прибуток, мережа цінностей, конкурентна стратегія; - Технічні входи; - Економічні виходи.

Джерело: складено автором на основі [27,28,29,30].

Найзручнішим і широко використовуваним методом на сьогодні є Business

Model Canvas, оскільки він надає компактну структуру для візуалізації головних елементів бізнес-моделі.

Canvas в перекладі означає «канва» або «полотно», що слугує основою або фундаментом для бізнесу. Власне, якщо грамотно підійти до розроблення, опису та застосування на базовому полотні підприємства, то можна ефективно визначити стратегічні кроки та вдосконалити бізнес-процеси для досягнення поставлених цілей [31].

Дана методика має три основні такі цілі [32]:

1. Допомагає визначити та уявити існуючі бізнес-моделі для розуміння їхньої поточної динаміки та з'ясування, що взагалі відбувається. Це також застосовується для аналізу конкурентів, зокрема виявлення головних відмінностей та можливостей.

2. Часто використовується для створення нових бізнес-моделей, що робить його ефективним інструментом як для стартапів, так і для вже існуючих підприємств у пошуку конкурентних переваг.

3. Застосовується для управління портфелем або портфелем інновацій, спрощуючи процес експлуатації та впровадження інноваційних підходів під час їх розробки.

Головними перевагами та особливостями цієї моделі є те, що вона статично описує систему, яка існує наразі або планується у майбутньому, а також вона використовується у форматі графічного шаблону під час створення різних бізнес-процесів, планів та проєктів. Візуалізація вважається головною перевагою цього графічного методу (рис. 1.11) [33].

Модель включає чотири ключові групи: клієнти, постачальники, інфраструктура та прибуток. Проте, деякі питання, які важливі для проведення стрес-тестування, не враховані у цій моделі, а саме: модель представляє кінцевий результат без врахування процесів та факторів, які створили таку систему; вона статична та не враховує елементи, які впливають на необхідність перегляду поточної моделі; крім того, вона не передбачає ймовірні ситуації при зміні структурних елементів бізнес-моделі [33].



Рисунок 1.11 – Полотно бізнес-моделі Canvas

Джерело: складено автором на основі [33].

Four-box або ж її ще називають модель чотирьох коробок служить важливим інструментом, що допомагає виявити та класифікувати всі проблеми, які потрібно вирішити, перш ніж підприємство зможе успішно рухатися у неспіввідносному знаннями, але важливому для розвитку сегменті своєї діяльності. Якщо використовувати її систематично, ця структура стане відмінним компасом у пошуку нових можливостей для інновацій, трансформаційного зростання та оновлення [34].

Успішні організації діють за бізнес-моделлю, яка складається з чотирьох основних складових (рис. 1.12): пропозиція для клієнта, яка надає значуще рішення, що вище за будь-яку конкурентну пропозицію; формула прибутку, що пояснює, яким чином підприємство генерує прибуток, надаючи цю пропозицію клієнтам; а також ключові ресурси й процеси, необхідні для реалізації такої пропозиції [35].

Кожен із згаданих вище компонентів бізнес-моделі грає важливу роль у створенні та збереженні цінності для клієнтів та у забезпеченні прибуткового зростання. Ефективне поєднання всіх цих складових дозволяє компанії досягти успіху та адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та вимог споживачів.

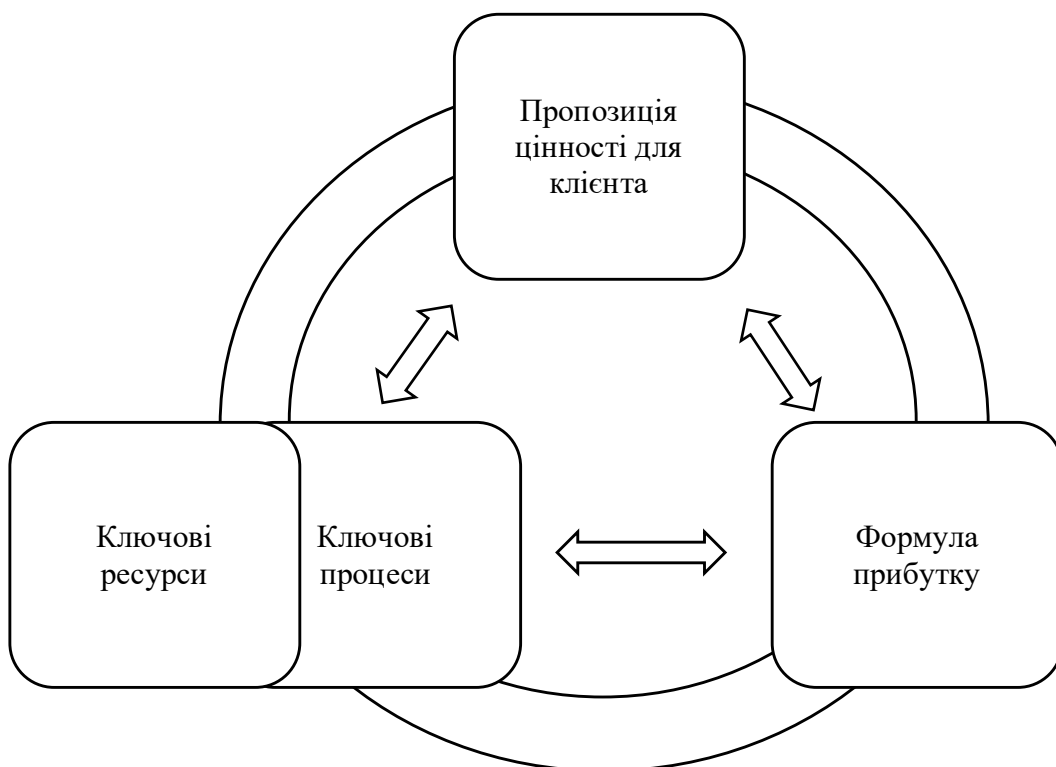


Рисунок 1.12 – Схема бізнес-моделі Four-box

Джерело: складено автором на основі [34].

Бізнес-модель Чесбро Г. виступає інструментом, який допомагає розвивати технології та формувати їх економічну цінність (рис. 1.13). На думку Чесбро бізнес-модель є своєрідною системою, яка враховує технологічні можливості та потенціал інновацій, перетворюючи їх у економічні ресурси через виведення на ринок, утворення цінності та формування пропозиції для цільової аудиторії [27].

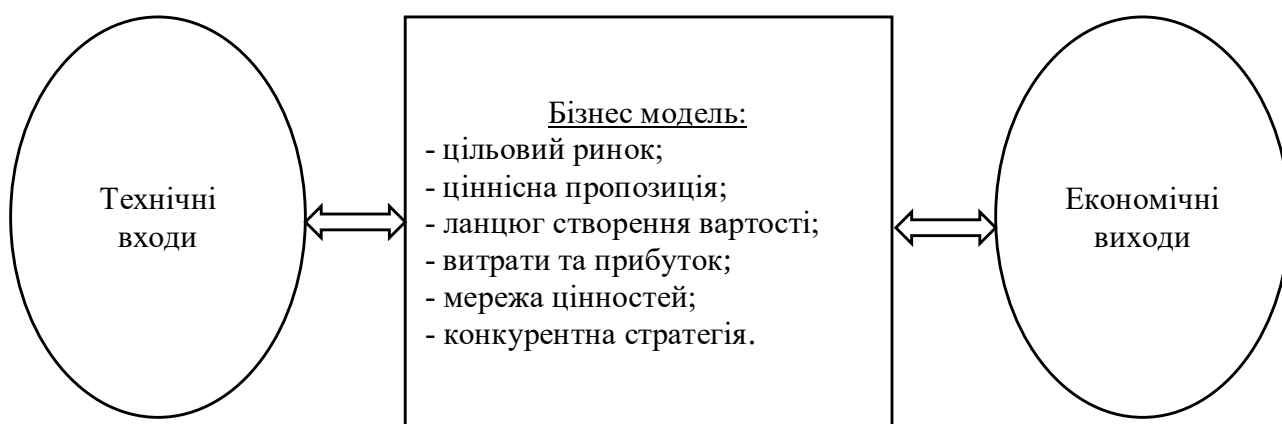


Рисунок 1.13 – Схема бізнес-моделі за Г. Чесбро

Джерело: складено автором на основі [36].

Кожен із наведених вище шаблонів є по своєму унікальним та корисним, проте важливо відмітити, що вони мають деякі спільні між собою риси, а саме :

ідентифіковану ціннісну пропозицію, орієнтацію на споживачів, наявність ключових ресурсів та партнерів. Зрозуміло, що створення бізнес-моделі потребує більш творчого підходу, адже одна і та ж інновація може бути реалізована різними шляхами, навіть включаючи комбінацію [27].

З огляду на це можна визначити дев'ять основних блоків, необхідних для створення моделі, що спрямована на стратегічний розвиток, а саме такі [28]:

Блок 1 – Сегменти клієнтів. Це групи з однаковими потребами, які дозволяють підприємству краще задовольняти їхні вимоги.

Блок 2 – Ціннісна пропозиція. Пропозиція – те, що клієнт готовий отримати для задоволення своїх потреб. Вона може бути одним продуктом або послугою, або ж набором, що спрямований на задоволення потреб клієнта та вирішення його болей.

Блок 3 – Канали збуту. Канали – це способи взаємодії підприємств з їхніми клієнтами, що дозволяють надавати їм цінності, просувати продукти та забезпечувати підтримку.

Блок 4 – Взаємовідносини з клієнтами. Взаємодія з клієнтами може бути різною - від персоналізованої до автоматизованої, формальної або неформальної.

Блок 5 – Потік доходів. Він спосіб, як підприємство заробляє гроші від своїх клієнтів, пропонуючи їм свою продукцію чи послуги. Основні типи - це дохід від одноразових покупок та періодичні платежі за підпискою або користування.

Блок 6 – Ключові ресурси. Ресурси - це активи, необхідні для успішної реалізації бізнес-моделі. Вони можуть бути фізичними, фінансовими, інтелектуальними та людськими.

Блок 7 – Ключові види діяльності. Вони визначаються тим, що створює та підтримує цінність, а також тим, що допомагає підтримувати роботу підприємства.

Блок 8 – Ключові партнерства. Ключове партнерство означає обмін інформацією та технологіями з іншими. Успішне партнерство може призвести до більш формалізованих зв'язків, наприклад, злиття чи поглинання.

Блок 9 – Структура витрат. У кожного підприємства є витрати, які воно намагається мінімізувати або усунути. Це може збільшити його прибуток і дозволить використати ресурси для більшої користі для підприємства та клієнтів.

Підприємства будь-якого розміру можуть використовувати простий трьох етапний процес для покращення своєї бізнес-моделі (табл. 1.6). Цей процес спрямований на точний опис бізнес-моделі, що полегшує обговорення та впровадження інновацій [37]. Початок удосконалення передбачає проведення комплексної оцінки внутрішньої діяльності, виявлення слабких і сильних сторін на ринку. Крім цього, важливо визначити наявність власних ресурсів та можливостей, а також сприятливість зовнішнього середовища для оптимізації такої бізнес-моделі [38]. Таким чином, це надасть основу для розробки покращеної бізнес-моделі з врахуванням можливих нововведень.

Таблиця 1.6 – Процес покращення бізнес-моделі за етапами

№	Найменування етапу	Завдання
1	2	3
1	Опис (англ. Describe)	• Утворити групу з різними відділами, де кожен зможе описати власне уявлення про бізнес-модель підприємства. • Узгодити точне та загальне визначення бізнес-моделі. • Спонукаючи команду відобразити чітку картину поточної бізнес-моделі.
2	Оцінка (англ. Assess)	• Розглянути кожен елемент бізнес-моделі та здійснити його аналіз. • Виявити переваги та можливості для кожного структурного блоку. • Виявити недоліки та загрози для кожного блоку. • Зробити загальний висновок про бізнес-модель.
3	Покращення / Інновації (англ. Improve / Innovate)	• Відтворити результати оцінки бізнес-моделі. • Поміркувати, як саме можна покращити елементи бізнес-моделі. • Об'єднати ідеї в конкретні проекти та створити покращену або абсолютно нову модель.

Джерело: складено автором на основі [37].

Важливим етапом є здійснення оцінки ефективності реалізації бізнес-моделі для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Для цього можна скористатись методикою (рис. 1.14), яка містить три основні блоки: підготовчий, аналітичний та підсумковий [38].

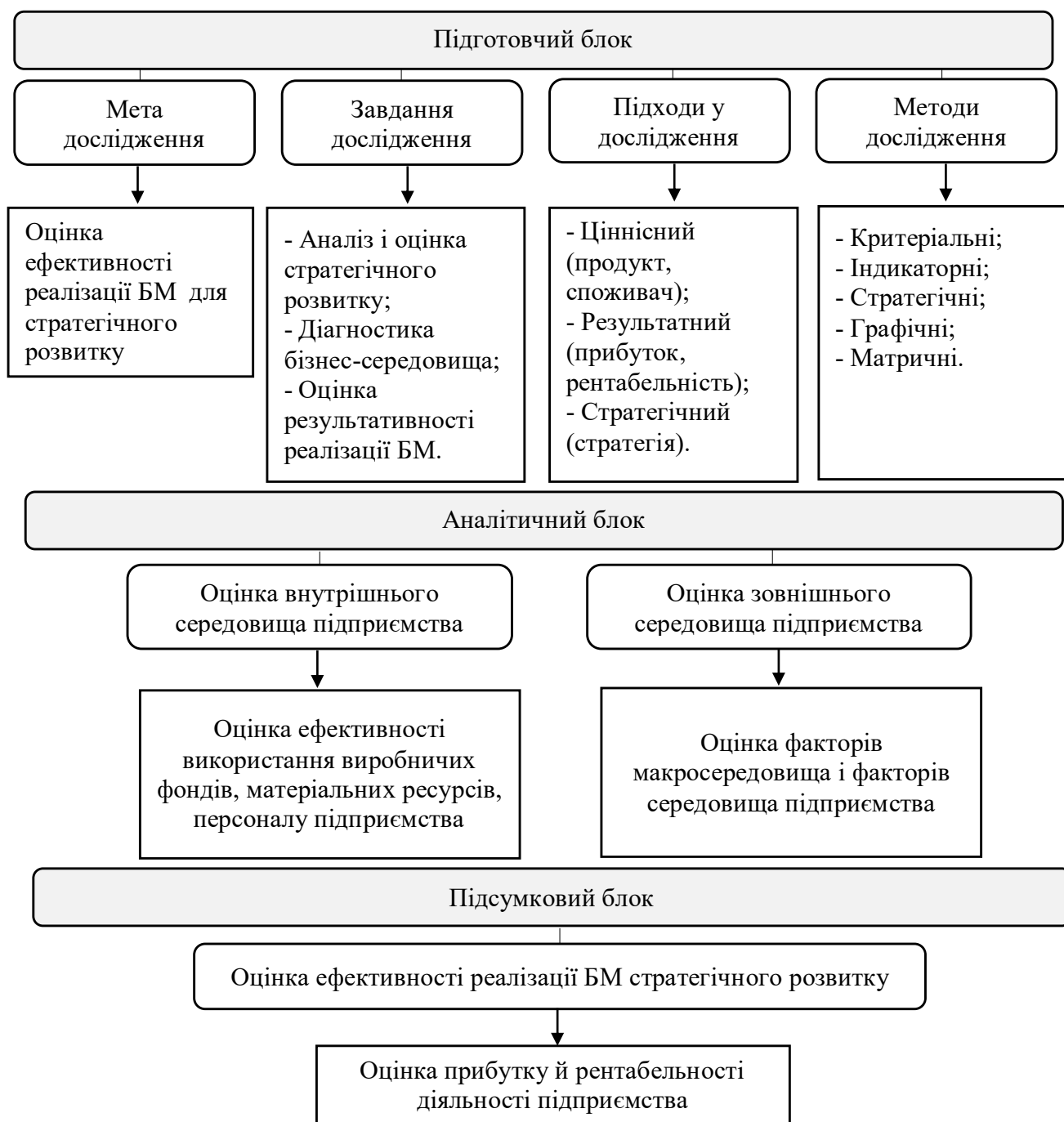


Рисунок 1.14 – Методичний підхід до оцінки ефективності бізнес-моделі в стратегічному розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [38].

Підготовчий етап передбачає вибір цілей, завдань, підходів та методів дослідження бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства. Основним завданням якого є оцінка ефективності реалізації цієї моделі, враховуючи аспекти стратегічного розвитку та аналіз основних результатів. При аналітичному дослідженні застосовується методи: критеріальний, що дозволяє отримати

найточніші результати оцінки ефективності стратегічного розвитку бізнес-моделі; індикаторний, що базується на системі індикаторів, які дозволяють описати стан розвитку підприємства та визначити його потенціал; стратегічний, який визначає економічну стратегію розвитку підприємства та дозволяє сформулювати напрями для його удосконалення; графічний - допомагає інтерпретувати результати оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства та зобразити їх візуальним чином; матричний, який допомагає оцінити ефективність бізнес-моделі підприємства у минулому, теперішньому й майбутньому, а також з його допомогою можна обрати економічну стратегію розвитку. Тобто, всі ці методи дослідження дозволяють отримати об'єктивну оцінку ефективності реалізації бізнес-моделі [38].

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є ключовим на аналітичному етапі, де враховуються показники ефективності виробничих фондів, продуктивності праці та фактори макросередовища (політичні, соціальні, економічні, технологічні, природно-екологічні та інші). На підсумковому етапі проводиться оцінка фінансових результатів таких як: валовий прибуток, чистий фінансовий дохід, прибуток від звичайної діяльності, прибуток від операційної діяльності. А також оцінка рентабельності продукції, власного капіталу, виробництва, продажів, необоротних та оборотних активів підприємства [38].

Тож, така методика оцінки ефективності стратегічної бізнес-моделі допоможе ідентифікувати найкращі способи для покращення та оптимізації функціонування підприємства. З її допомогою можна виявити, яким чином можна вдосконалити і адаптувати бізнес-модель так, щоб вона краще відповідала потребам ринку та досягала поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

На сучасному етапі розвитку бізнесу, стратегічне управління стає ключовим фактором успіху, адаптуючись до конкурентного середовища та змін у споживчих уподобаннях. У цьому процесі бізнес-модель виступає як інструмент формування ефективної стратегічної концепції, що враховує конкурентні переваги та майбутні

виклики у сучасному бізнес-середовищі. Дана проблематика займає важливе місце не тільки у наукових дослідженнях але і на практиці бізнесу.

Розглянуто ключові концепції бізнес-моделі від вчених, таких як П. Тімерс, Б. Махадеван, М. Раппа, Крістофер Л. Туччі, Г. Чесбро, А. Остервальдер і Ів. Піньє та інших, підкреслюють важливість бізнес-моделі як інструменту для створення та постачання цінності, а також відмічають її вплив на залучення інвестицій, мотивацію персоналу та адаптацію до змін на ринку. Концепція бізнес-моделі вміщує чотири основні компоненти: цільову аудиторію, ціннісну пропозицію, процес створення цінності та механізм отримання прибутку, які визначають стратегію розвитку підприємства.

Відповідно до дослідження напрямів формування бізнес-моделі, стало зрозуміло, що бізнес-модель розвивалися в чотирьох ключових напрямках, відображаючи її поступове розширення та зміну ролі у сучасному бізнесі. Вони віддзеркалюють трансформацію бізнес-моделі від інструмента для моделювання до стратегічного елементу, що адаптується до змін у технологіях та ринкових умовах. Кожен з них демонструє постійне вдосконалення бізнес-моделі під сучасні вимоги.

В ході розгляду різновидів бізнес-моделі, було згруповано основні методи класифікації бізнес-моделей, а саме: за ступенем відкритості, за напрямком розвитку бізнесу та за функціональною належністю. З'ясовано, що за ступенем відкритості моделі враховують масштаб інвестицій і рівень доступності, визначаючи шість типів бізнес-моделей; за напрямком розвитку бізнесу розрізняють підходи «від виробництва» та «від клієнта», кожен з яких має свої переваги та обмеження; за функціональною належністю виділяють сім видів бізнес-моделей, в яких використовуються різні характеристики для оптимізації управлінських процесів та вдосконалення підприємства.

Концепція архетипів бізнес-моделі за Н. Кебеджом полягає в ідентифікації та класифікації різних типів бізнесу на основі їхніх основних інтересів та діяльності. Для зручного аналізу та порівняння поділяють їх на первинні, вторинні та третинні рівні. Проте, на сьогодні все більшу увагу віддають традиційним та гібридним моделям, так як вони вже доведені часом.

Система класифікації бізнес-моделей О. Остервальдера та І. Піньє включає п'ять класифікаційних груп, які підкреслюють важливість адаптивності та інновацій в конкурентному середовищі.

В процесі аналізу методичних положень до удосконалення бізнес-моделі, було з'ясовано що існують різноманітності механізми та методи створення бізнес-моделей. Проте, всі вони базуються на аналізі та моделюванні варіантів розвитку підприємства. Business Model Canvas, Four-box та бізнес-модель Чесбро Г. є ключовими інструментами для візуалізації елементів бізнес-моделі та вирішення проблем. Вони спираються на ідентифіковану ціннісну пропозицію, орієнтацію на споживачів та ресурси. Підприємства можуть поліпшити свої бізнес-моделі за допомогою трьохетапного процесу: оцінка внутрішньої діяльності підприємства, визначення ресурсів й можливостей та оцінка ефективності реалізації бізнес-моделі.

Основними структурними блоками для розробки стратегічної бізнес-моделі є: сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потік доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерства та структура витрат.

Таким чином, аналіз теоретико-методологічних аспектів щодо удосконалення бізнес моделі для забезпечення стратегічного розвитку, вказує на те що бізнес-модель виступає одним із головних елементів стратегічного управління розвитком підприємства, що дозволяє досягати успіху в сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СИНГЕНТА»

2.1 Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства

ТОВ «Сингента» є дочірнім підрозділом швейцарського підприємства «Syngenta Crop Protection AG», яка є частиною міжнародної корпорації Syngenta, очолюваної «Syngenta AG» зі Швейцарії. Власником групи Syngenta є китайська державна компанія «China National Chemical Corporation» (КНР) [39]. Компанія, заснована на стародавній виробничій традиції, якій понад 250 років, вона успішно працює на ринку з 2001 року (23 роки) [40]. Ключові історичні події компанії наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Історична довідка підприємства ТОВ «Сингента»

Рік	Головна подія
1758	Заснування компанії «Гейгі».
1876	Заснування «Сандоз».
1884	Заснування компанії «Сіба».
1926	Заснування компанії «Ай Сі Ай» у результаті злиття компаній «Бруннер Монд Лімітед», «Нобел Індастріз», «Брітіш Дайстафс Коронейшн Лімітед», і «Юнайтед Елкелі Кампані Лімітед».
1937	Заснування компанії «ППЛ» як спільного підприємства компаній «Ай Сі Ай» і «Купер МалДугал енд Робертсон Лімітед».
1953	Компанія «ППЛ» (Плант Продакшн Лімітед) переходить у повну власність компанії «Ай Сі Ай».
1970	Заснування компанії «Сіба-Гейгі» у результаті злиття компаній «Сіба» та «Гейгі».
1974	Компанія «Сіба-Гейгі» розширює свій бізнес на сферу насіння завдяки купівлі компанії «Фанк Сідз Інтрнешнл».
1975	Компанія «Сандоз» виходить на ринок насіння, купивши компанію «Роджерс».
1980	Компанія «Сандоз» купує голландську групу компаній «Заадуні».
1987	Компанія «Ай Сі Ай» придбає хімічну компанію «Штауффер».
1994	Заснування компанії «Зенека» у результаті поділу бізнесу компанії «Ай Сі Ай» (Імперіал Кемікал Індастріз) на напрями.
1996	Заснування компанії «Новартіс» (Novartis) у результаті наймасштабнішого в історії злиття компаній «Сіба» і «Сандоз».
1999	Заснування компанії «АйстраЗенека» у результаті злиття компаній «Айстра АБ» (Швеція) і «Зенека Груп» (Велика Британія).
2000	Заснування компанії «Сингента» у результаті злиття агропідрозділів компаній «Новартіс» та «АйстраЗенека».
2001	Реєстрація компанії як ТОВ «Сингента» (Україна).
2017	Завершення угоди з китайською державною хімічною корпорацією «ХімЧайна»

Продовження таблиці 2.1

Рік	Головна подія
2019	Придбання українського високотехнологічного стартапу «Кропіо» (Cropio).
2020	Початок спільної діяльності сільськогосподарських бізнесів «Сингента», «Адама» та «Сінохем» у складі «Сингента Груп» (Syngenta Group).

Джерело: складено автором на основі [40].

ТОВ «Сингента» входить до числа провідних світових компаній в агробізнесі та сільськогосподарських технологій, спеціалізуючись на виробництві насіння та збуті агропродукції, зокрема засобів захисту рослин і насіння. Також підприємство активно працює на ринку продуктів для догляду за газонами та ландшафтним дизайном, розробляючи та виробляючи декоративні рослини, зокрема садові газони та зелені стіни. Тобто, основними напрямками діяльності підприємства є виробництво насіння, засобів захисту рослин, а також продукції для газонів і садів (рис. 2.1). У табл. 2.2 відображено стислу інформаційну характеристику підприємства ТОВ «Сингента».



Рисунок 2.1 – Ключові напрями діяльності ТОВ «Сингента»

Джерело: [40]

Компанія ставить собі за мету надавати комплексні рішення для українських аграріїв, розвиваючи партнерські відносини, яким надають перевагу як українські, так і міжнародні організації. Їхня мета — створення передових інновацій та технологій у виробництві насіння, захисті сільськогосподарських культур і харчуванні, що забезпечують продовольчу безпеку та сприяють глобальному процвітанню [41].

Відповідно звідси впливають головні завдання ТОВ «Сингента»:

- Розробка засобів захисту рослин від шкідників і хвороб;
- Постачання високоякісного насіння з унікальними властивостями;
- Консультації щодо догляду за рослинами й використання захисних засобів;
- Впровадження новітніх технологій для підвищення врожайності з мінімальним впливом на довкілля;
- Дотримання стандартів безпеки та якості у виробництві.

Місія підприємства полягає у впровадженні наукових інновацій, технологій та послуг, які допомагають сільськогосподарським виробникам сталий забезпечувати світ якісними продуктами харчування, кормами, волокном і паливом, одночасно зберігаючи ресурси та захищаючи довкілля [41].

Таблиця 2.2 – Стисла інформаційна характеристика ТОВ «Сингента»

Зміст необхідних відомостей	Інформація про підприємство
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сингента»
Скорочена назва	ТОВ «Сингента»
Найменування іноземною мовою	Syngenta, Limited Liability Company (Syngenta, LLC)
Код ЄДРПОУ	30265338
Дата реєстрації	(23 роки 1 місяць)
Уповноважені особи	Кравчук Олександр Миколайович
Розмір статутного капіталу	3 540 391 580,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	<i>Основний:</i> 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами <i>Інші:</i> 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 72.11 Дослідження й розробки у біотехнологіях 72.19 Дослідження у природничих і технічних науках
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 03022, місто Київ, Вулиця Козацька, буд. 120/4

Джерело: складено автором на основі [42].

ТОВ «Сингента» ґрунтується на чотирьох цінностях: інновації, інтенсивність, здоров'я та ефективність, що становлять основу для керування діями та рішеннями компанії. Перший – інновація: компанія постійно шукає кращі шляхи для перетворення ідей на нові рішення через розвиток креативності та співпрацю з клієнтами. Другий – інтенсивність: мобілізація підходу «можливо зробити», зосередження пристрасті та енергії для будівництва партнерств і створення переваги. Третій – здоров'я: цінність здоров'я відображає повагу до природи та співробітників, сприяючи якості життя та вивільненню потенціалу. Четвертий – продуктивність: надання високоякісних результатів, дотримання етичних стандартів та обіцянок для будівництва безпечного та етичного середовища компанії [43].

Ключовою особливістю й перевагою підприємства ТОВ «Сингента» порівняно з іншими гравцями світового ринку сільськогосподарської продукції є стратегія, що спрямовується на підвищення продуктивності дрібних фермерів та їх інтеграцію в ринки. Відомо, що компанія співпрацює з партнерами в країнах, що розвиваються, для надання фермерам науково обґрунтованих знань, доступу до якісних ресурсів та створення вигідних ринкових зв'язків, що у свою чергу сприяє розвитку сільських громад і покращує продовольчу безпеку вцілому [44].

ТОВ «Сингента» відзначається високоякісною продукцією, гнучкістю та інтегрованим підходом до вирішення проблем і використання переваг у сільському господарстві України [45]. Основні види продукції компанії представлено на рис. 2.2.

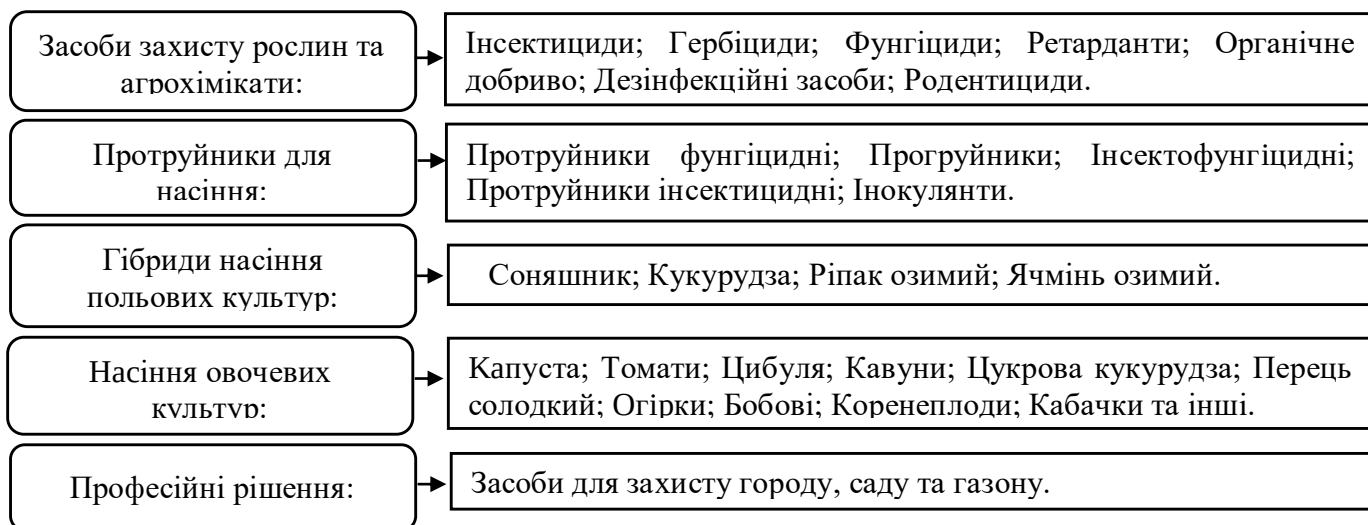


Рисунок 2.2 – Види продукції ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором на основі [46]

Основні марки компанії наступні: Aatrex, Actara, Amistar, Callisto, Cruiser, Dual Gold, Golden Harvest, Garst, Northrup-King (NK), Rogers, S&G та Gramoxone (паракват) [47].

Компанія ТОВ «Сингента» приділяє особливу увагу обслуговуванню своїх клієнтів і високій якості продукції. Вона не лише постачає продукти, а й надає комплексні рішення для оптимізації вирощування та підвищення врожайності полів.

Високі стандарти якості забезпечуються для насіння Syngenta® через єдиний підхід до виробництва та контролю в усіх країнах. Лабораторні аналізи відповідають міжнародним методам ІСТА, а щорічні тести підтверджують відповідність внутрішнім стандартам якості [48].

Крім цього, соціальна відповідальність є важливою частиною діяльності компанії. Вона включає такі напрями, як освіта, благодійність і спонсорство, підтримка співробітників та турбота про суспільство. Зокрема, ТОВ «Сингента» сприяє підготовці нового покоління аграріїв, підтримує благодійні проєкти, забезпечує баланс між роботою та особистим життям для своїх співробітників, а також популяризує аграрну сферу серед містян і підтримує громади на територіях своєї діяльності [49].

Організаційна структура ТОВ «Сингента» сформована з чотирьох стратегічних бізнес-підрозділів: Syngenta Crop Protection, Syngenta Seeds, Syngenta Professional Seeds та Vegetables and Garden [50]. Головний виконавчий директор Ерік Фірвальд координує роботу цих підрозділів, кожен з яких має власні команди, відповідальні за продажі, обслуговування клієнтів, маркетинг і логістику. Загальні функціональні відділи, такі як управління, фінанси, кадри, ІТ та дослідження і розробки (R&D), об'єднують всіх фахівців для забезпечення ефективної роботи підприємства.

Компанія має понад 48 000 працівників у більш ніж 100 країнах, які працюють над трансформацією сільського господарства шляхом створення інноваційних продуктів та технологій. На період 2019 року, обсяг продажів компанії досяг 23 мільярдів доларів США [50]. Середня кількість працівників компанії в Україні за період 2019-2023 рр., винесено до рис. 2.3.

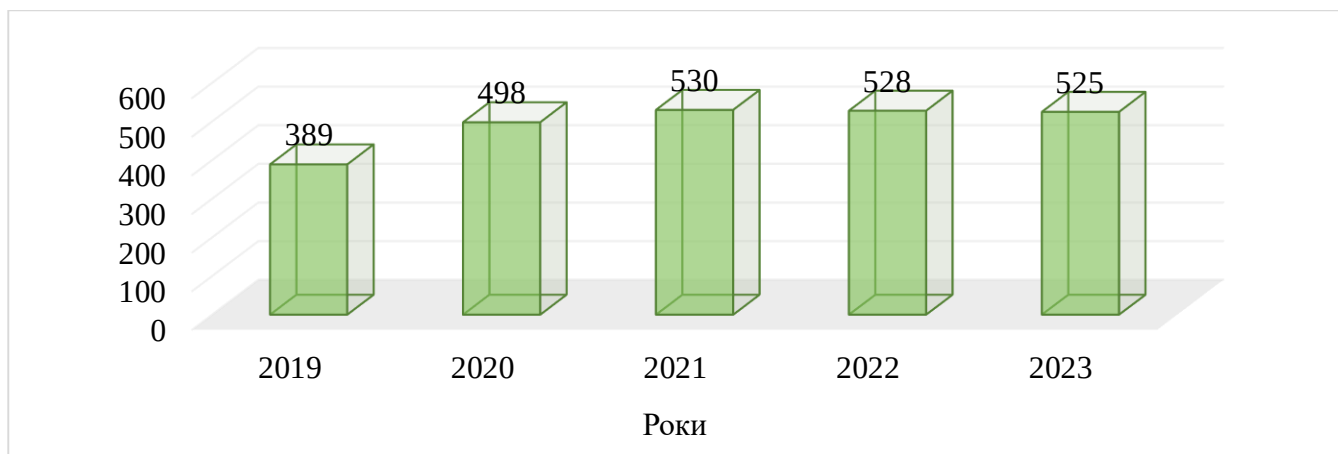


Рисунок 2.3 – Середня кількість працюючих осіб за період 2019-2023 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [39,51,52]

Як згадувалось вище, підприємство має чотири основні напрями діяльності, кожен з яких має свою бізнес-модель і специфіку. Тому, у наступних розділах звіту фокус буде спрямовано на аналіз підрозділу «Насіння», що є одним із ключових напрямів підприємства, який займається створенням і вирощуванням високоякісного насіння для таких культур, як кукурудза, соя, соняшник, зернові та овочі (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Організаційна структура бізнес-підрозділу Seeds («Насіння»)

Джерело: сформовано автором за даними підприємства ТОВ «Сингента»

Даний підрозділ об'єднує понад 12 000 співробітників у понад 100 країнах, з мережею з 150 науково-дослідних та виробничих центрів, які активно співпрацюють з університетами, інкубаторами, науковцями та виробниками з усього світу для створення нових продуктів й технологій для безпечних харчових продуктів та підвищення рівня сільськогосподарського виробництва.

Варто відмітити, що ТОВ «Сингента» має підрозділ біологічних досліджень (R&D), який є ключовим інструментом підприємства. Випробування проводяться виключно в польових умовах, що зміцнює авторитет підприємства та допомагає точно оцінювати перспективність їхніх проєктів [40].

Завдяки цій організаційній структурі ТОВ «Сингента» досить ефективно управляє та координує всю свою діяльність, а це дозволяє надавати клієнтам лише високоякісні продукти та послуги. Така система сприяє зосередженню зусиль усіх підрозділів на досягненні спільних цілей, підвищуючи продуктивність та ефективність клієнтів.

ТОВ «Сингента» має мережу з 116 науково-дослідних центрів по всьому світу, зокрема і в Україні у Дніпропетровській області розташований центр для створення гібридів соняшнику (рис. 2.5). Він є одним із чотирьох таких центрів підприємства поряд з Францією, Аргентиною та Індією. Центр оснащений сучасною лабораторією для дослідження стійкості гібридів соняшнику до шкідників [40].



Рисунок 2.5 – Основні науково-дослідні центри

Джерело: [40]

Важливо відзначити, ТОВ «Сингента» розпоряжається селекційними центрами для розвитку нових рослин, лабораторіями для контролю якості та досліджень, насіннєвими заводами для підготовки насіння до продажу, а також як зазначалось вище організація має власні R&D центри для розробки нових технологій і продуктів. На рис. 2.6 відображено основний розподіл центрів підприємства в Україні.

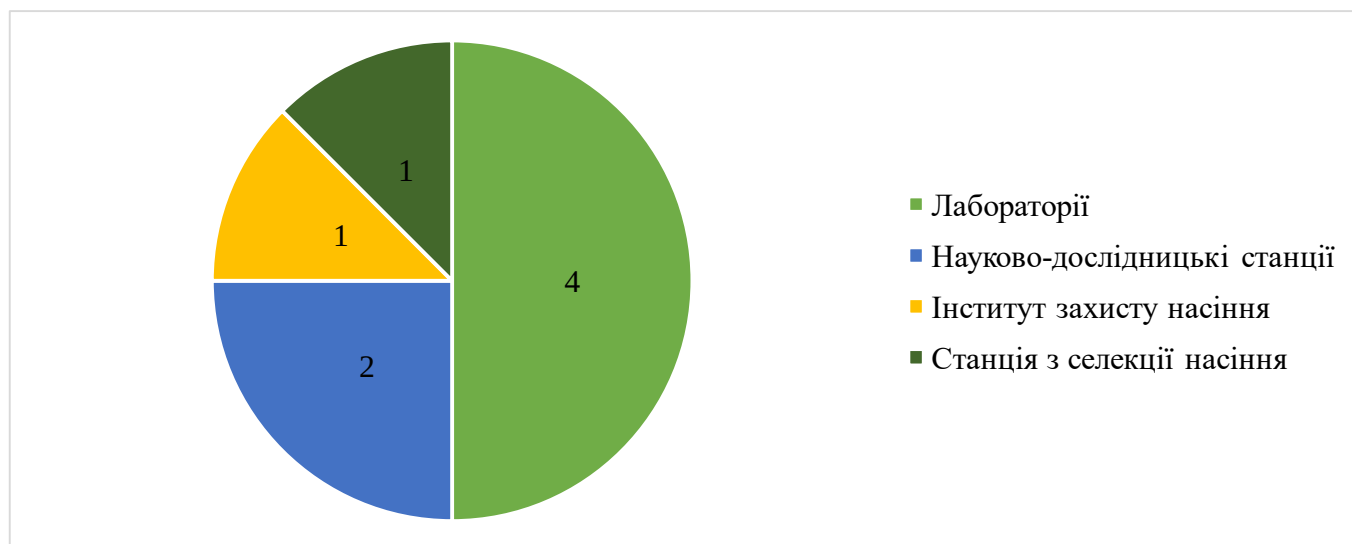


Рисунок 2.6 – Складові центри підприємства ТОВ «Сингента» в Україні
Джерело: сформовано автором за даними підприємства ТОВ «Сингента»

Крім того, підприємство не лише продає насіння та засоби захисту рослин, а й впроваджує сучасні агротехнології. Комплексне використання насіннєвого матеріалу, засобів захисту та технологічних сервісів однозначно підвищує врожайність полів. ТОВ «Сингента» додатково пропонує аграріям фінансові рішення через програми «Підтримка Плюс», «Агрі Плюс», «Форвард Плюс» та «Страховання Ріпак», що дозволяють вибрати найкращий варіант [53]. Унікальні сервіси й технології підприємства занесено до табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Інформація про сервіси та технології ТОВ «Сингента»

№	Найменування сервісу / технології	Опис
1	2	3
1.	«Cropio» - інтегрована цифрова платформа.	Комплексне програмне рішення для супутникового моніторингу стану посівів, обліку показників та відстеження техніки. Платформа управляє земельним банком площею близько 10 млн гектарів.
2.	Сервіс - «Агропрогноз».	Використовує метеостанції та алгоритми для прогнозування хвороб і шкідників. Система надає рекомендації щодо профілактики та захисту рослин на основі даних з понад 60 метеостанцій.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
3.	«Агрогід» - інноваційна програма технічної підтримки.	Пропонує польовий моніторинг, обслуговування діагностичних центрів, налаштування оприскувачів та їх перевірку, а також тренінги і навчання для експертів компанії.
4.	«МетеоЗахист» - програма індексного агрострахування.	Страхування на основі погодних індексів, що використовує супутникові метеодані для захисту культур від негативних погодних умов і забезпечення фінансового захисту.

Джерело: складено автором на основі [54,55,56,57]

ТОВ «Сингента» ефективно співпрацює з фермерськими господарствами, надаючи їм високоякісне насіння, засоби захисту рослин і консультаційні послуги через програми технічної підтримки, що підвищує врожайність і якість продукції. Компанія є активним учасником Насіннєвої асоціації України, що підтверджує її лідерські позиції у сфері забезпечення аграріїв інноваційним та надійним насіннєвим матеріалом. Крім того, ТОВ «Сингента» тісно співпрацює з Українською аграрною конфедерацією (УКАП), об'єднуючи зусилля для розвитку аграрного сектора країни та підтримки національних фермерів. Відповідно співпрацюючи з цими партнерами, компанія має змогу впроваджувати найкращі світові практики на українському ринку, сприяючи сталому розвитку сільського господарства.

В Україні був створений Клуб стратегічних партнерів для об'єднання виробників, переробників, торговельних мереж, HoReCa, експортерів та інших зацікавлених організацій. Клуб спрямований на налагодження комунікації та співпраці між учасниками, навчання у сферах бізнесу і виробництва, підвищення якості продукції та впровадження стратегій відповідального сільського господарства. Через цей клуб компанія взаємодіє з переробниками та торговельними мережами, забезпечуючи стабільну якість продукції та впроваджуючи інновації у виробництво [58]. Співпраця з експортерами дозволяє адаптувати продукцію до вимог міжнародних ринків, збільшуючи експортний потенціал. ТОВ «Сингента» також організовує навчання та семінари для підвищення кваліфікації своїх партнерів, що сприяє оптимізації виробничих процесів і підвищенню ефективності співпраці.

Таким чином, взаємодія з партнерами відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей ТОВ «Сингента», а саме таких як впровадження інновацій, розвиток аграрного сектору і збільшення експортного потенціалу.

ТОВ «Сингента» активно постачає продукцію як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Приблизно 70% продукції реалізується в Україні, а решта експортується в понад 20 країн, переважно до Європейського Союзу, Азії та Африки. В Україні компанія працює з понад 500 дилерами, постачаючи продукцію в основні аграрні регіони, такі як Полтавська, Чернігівська і Харківська області. На міжнародному ринку компанія використовує як прямі поставки, так і послуги дистриб'юторів, де близько 60% продукції постачається безпосередньо аграрним підприємствам, а решта через мережу дилерів та роздрібних точок продажу (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Дистриб'юторська мережа ТОВ «Сингента» за напрямками

№	Найменування напрямку	Дистриб'ютори
1	ЗЗР	ПП «Білоцерківагробізнес» ТОВ «АГРОРЕСУРС-А» ТОВ «АГРОРОСЬ» ТОВ «СПЕКТР-АГРО» ТОВ «ЩЕДРИЙ ЛАН»
2	Насіння	ПП «Агрохім» ПП «АДЛЕР» ПП «Білоцерківагробізнес» ПРАТ «ЛЕБЕДИНСЬКИЙ НАСІННЄВИЙ ЗАВОД» ТОВ «АП ІМПОРТ» ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» та інші.
3	Захист городу, саду, газону	ТОВ «Агрокс Пак Плюс» ТОВ «БаДваСи» ТОВ «Араміс» ТОВ «Вінницяхімсервіс» ТОВ «Гарден Клуб» ДП «Світ насіння» та інші.

Джерело: складено автором на основі [59]

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Сингента» за визначений період 2021-2023 років сформовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності ТОВ «Сингента» за 2021-2023 рр.

№	Основні фінансові показники ТОВ «Сингента»	Роки		
		2021	2022	2023
1	Обсяг випуску продукції, виконання робіт, послуг, тис. грн	318 576	499 653	983 977
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10 987 938	8 911 598	11 271 522
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9 420 845	7 157 808	9 278 007
4	Адміністративні витрати, тис. грн	172 785	260 057	278 229
5	Витрати на збут, тис. грн	1 123 746	1 323 013	1 310 609

Продовження таблиці 2.5

6	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	1 567 093	1 753 790	1 993 515
7	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	228 859	83 597	1094
8	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	255 651	122 470	329 086
9	Прибуток до оподаткування, тис. грн	279 178	109 063	234 614
10	Фінансово-майновий стан, тис. грн	7 948 335	7 777 437	7 436 185
11	Рентабельність активів,%	2,9	1,1	2,6
12	Коефіцієнт автономії,%	61,1	63,6	69,0
13	Коефіцієнт поточної ліквідності,%	236,5	254,2	301,1
14	Коефіцієнт абсолютної ліквідності,%	18,2	18,3	7,4

Джерело: складено автором за даними [42]

З табл. 2.5, можна зробити висновки, ТОВ «Сингента» за період 2021-2023 років демонструє позитивну динаміку, хоча 2022 рік був складним. Обсяг випуску продукції зріс з 318 576 тис. грн у 2021 році до 983 977 тис. грн у 2023 році, що свідчить про розширення діяльності. Чистий дохід зменшився у 2022 році до 8 911 598 тис. грн, але в 2023 році зріс до 11 271 522 тис. грн, що показує відновлення. Валовий прибуток стабільно зростав, досягнувши 1 993 515 тис. грн у 2023 році.

Чистий прибуток у 2022 році знизився до 83 597 тис. грн, проте в 2023 році відновився до 192 094 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності також збільшився до 329 086 тис. грн у 2023 році. Водночас, коефіцієнт автономії підвищився до 69,0%, а коефіцієнт поточної ліквідності до 301,1%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 7,4%, вказуючи на зменшення швидколіквідних активів.

Розглянуто фінансові результати по кожному році, проаналізовано їх динаміку як через абсолютні, так й через відносні показники (рис. 2.7). За період 2021-2023 років ТОВ «Сингента» пережила значні фінансові зміни. У 2022 році компанія зазнала суттєвого зниження доходів і прибутковості через війну в Україні, що відобразилось на фінансових показниках й ліквідності. Проте у 2023 році спостерігається значне поліпшення показників.

Можна побачити наступні ключові тенденції: у 2022, так і в 2023 році відзначається стабільне зростання обсягів продукції та чистого доходу від реалізації, особливо це помітно у 2022 році, коли збільшення чистого доходу було значним, що свідчить про успішну реалізацію продукції та позитивну динаміку на ринку;

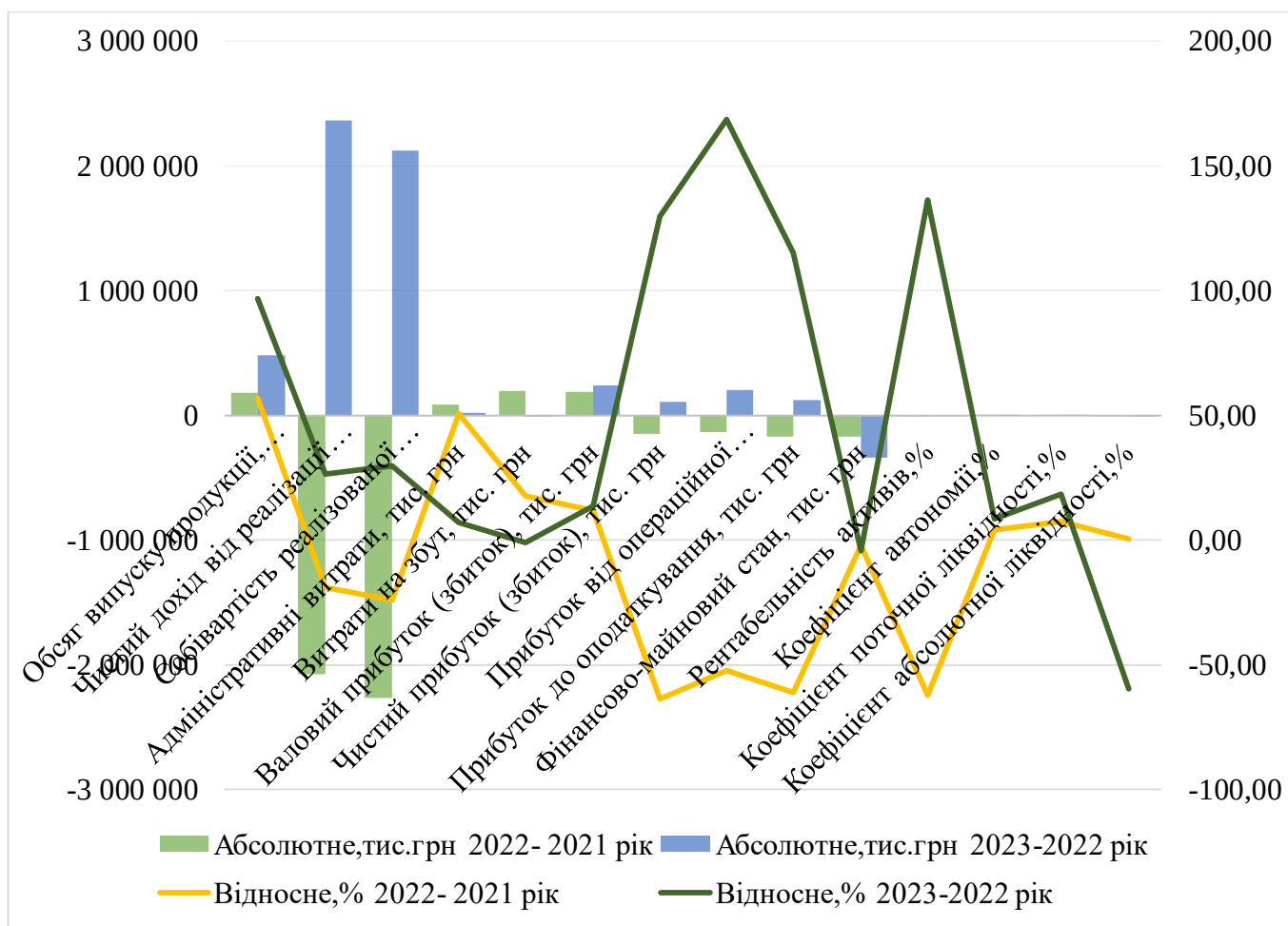


Рисунок 2.7 – Зміна основних фінансових показників ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором

Незважаючи на зростання доходів, спостерігається суттєве зниження валового прибутку в 2022 році порівняно з 2021 роком, що може бути пов'язано із зростанням собівартості виробництва, але у 2023 році ситуація дещо покращилась, що відображається у зростанні валового прибутку; витрати на управління та збут залишаються високими протягом обох періодів, хоча витрати на збут у 2023 році дещо зменшилися, а це може свідчити про спроби оптимізації витрат компанією, однак витрати на адміністративні послуги зростають; негативна динаміка чистого прибутку у 2022 році, коли спостерігається значний збиток. У 2023 році показники трохи покращилися, але прибутковість все ще є критичною для компанії; відбувається покращення показників ліквідності у 2023 році порівняно з попереднім періодом, що свідчить про покращення здатності компанії розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Загалом, динаміка показників вказує на успішне подолання кризових явищ і стабілізацію діяльності організації.

Проведемо дослідження ринку сільськогосподарської продукції України. Здійснивши його, можна зрозуміти динаміку попиту і пропозицій, зможемо адаптувати діяльність підприємства до місцевих умов, оптимізувати асортимент насіння та ефективно реагувати на виклики аграрного сектора. Також таке дослідження сприятиме стратегічному плануванню та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Сингента» на ринку.

Аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці України, будучи однією з найбільших її складових. У 2021 році приблизно 14% українського населення було зайнято у сільському господарстві, що забезпечувало 10,9% валового внутрішнього продукту (ВВП) та становило 41% від загального обсягу експорту країни. Україна є важливим гравцем на світовому ринку сільськогосподарських товарів, особливо у сфері експорту зернових культур. За останні десять років її частка на світовому ринку значно зросла. На початку 2021 року Україна забезпечувала понад 40% світового експорту соняшникової олії, більше ніж 10% постачання кукурудзи та ячменю, а також близько 10% світових обсягів пшениці та ріпаку [60].

Проте, український аграрний сектор зазнав значних втрат через війну з Росією. Станом на 2022 рік збитки галузі оцінювалися в 6,6 млрд дол. США, а понад 2 600 агропідприємств зазнали страждань. Площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 1,9 млн гектарів, а площа багаторічних насаджень — на 9 тисяч гектарів. Близько 1 млн гектарів потребує розмінування. Незважаючи на ці виклики, у 2022 році сектор зберіг свою стійкість, зібравши врожай на рівні одного з найкращих за останні 30 років. Протягом 11 місяців Україна експортувала понад 50 млн тонн аграрної продукції на суму 21,1 млрд дол. США [61].

Згідно статистики на перші п'ять місяців 2023 року Україна експортувала агропродукцію на 10,1 мільярда доларів, що на 18% менше порівнюючи з аналогічним періодом 2022 року. Майже 90% цього експорту становила продукція агропромислового комплексу, зокрема це зернові та олійні культури [62].

Загальна площа посівів в Україні, за винятком тимчасово окупованих територій та регіонів, де тривали бойові дії, становила 23 млн га, або 16,6 млн га без врахування господарств населення. Оцінюючи статистичні дані найбільшу кількість площ було

засіяно такими культурами як: соняшник (4,9 млн га), озима пшениця (4,7 млн га), кукурудза (4 млн га), соя (2,6 млн га) та озимий ріпак (1,2 млн га). Найбільше відбулось зростання площі під соєю — на 45,5%, також незначно збільшилися площі під озиму пшеницю (+5,2%). Водночас спостерігається скорочення площі під ріпак на 11,5%, соняшник — на 3,3%, а кукурудза — на 0,7% [63].

Візьмемо до уваги глобальний ринок насіння, що є одним з найбільш динамічних сегментів аграрного бізнесу, з обсягом, який оцінюється в десятки мільярдів доларів США. До основних культур, на які орієнтується підприємства входить насіння кукурудзи, пшениці, сої та соняшника.

Загальне виробництво культур таких як пшениці, кукурудзи та ячменю (понад 95% посівних площ зернових) зменшилося на 37% протягом періоду 2021-2023 років. Однак, очікується, що після закінчення війни врожайність відновиться до довоєнного рівня завдяки нормалізації умов для роботи підприємств та відновленню ключових технологічних процесів [64].

Посівні площі під культури винесено у вигляді рис. 2.8.

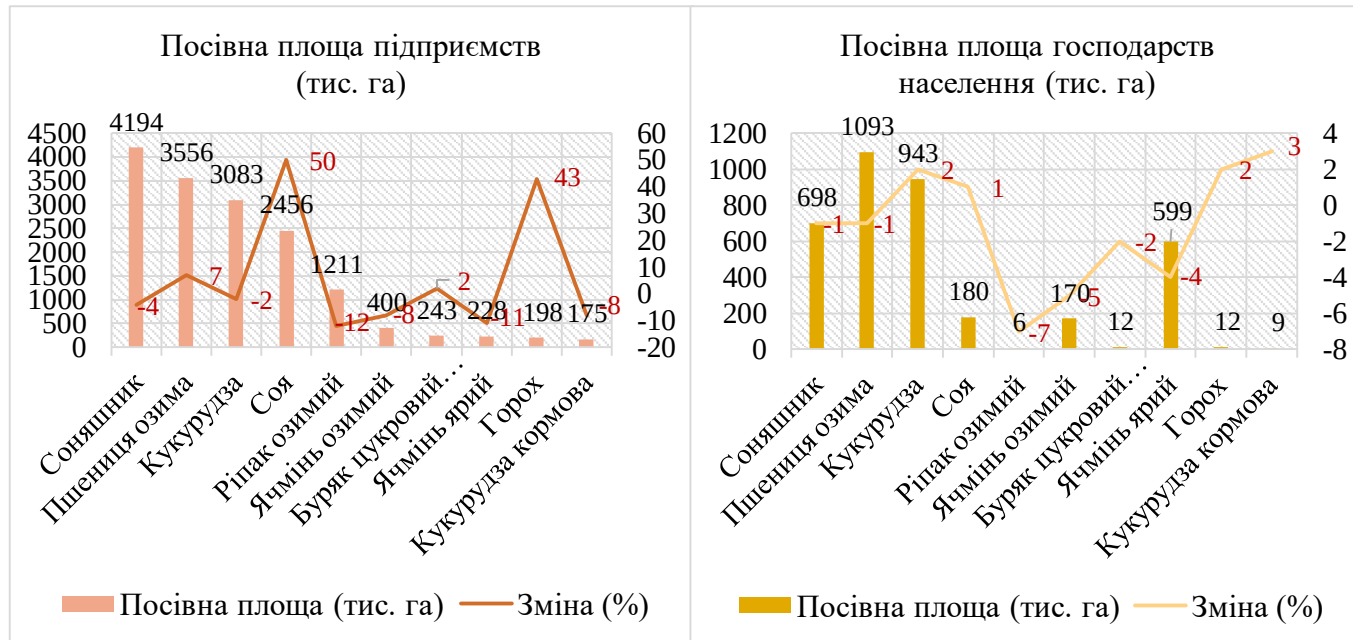


Рисунок 2.8 – Посівні площі під культури за 2024 р., у тис.га

Джерело: складено автором за даними [63]

Оглянувши діаграми (рис. 2.8), згідно за даними Департаменту статистики за 2024 рік, але без урахування тимчасово окупованих територій та територій, де проводились військові дії, можна ствержувати, що сільськогосподарські

підприємства України зосереджені на вирощуванні культур соняшника (4,194 тис. га), озимої пшениці (3,556 тис. га) та кукурудзи (3,083 тис. га). При цьому площі під кукурудзою зросли на 50% порівняно з попереднім роком. Водночас спостерігається значне скорочення посівних площ для буряку цукрового фабричного (-12%) та ярого ячменю (-11%). Домогосподарства населення продовжують вирощувати озиму пшеницю та кукурудзу, хоча їхні площі також зменшилися на 2% та 1% відповідно.

Тобто, дані вказують на переважання високорентабельних культур, що свідчить про прагнення підприємств до ефективного використання ресурсів, а також на необхідність гнучкої аграрної політики для забезпечення стабільності в умовах економічних та кліматичних викликів.

Доцільно провести аналіз зміни загальних продажів насіння (рис. 2.9) та продажів у розрізі основних культур в Україні (рис. 2.10) протягом останніх чотирьох сезонів, для того, щоб краще зрозуміти ринкові тенденції, попит на окремі гібриди та регіональну специфіку.

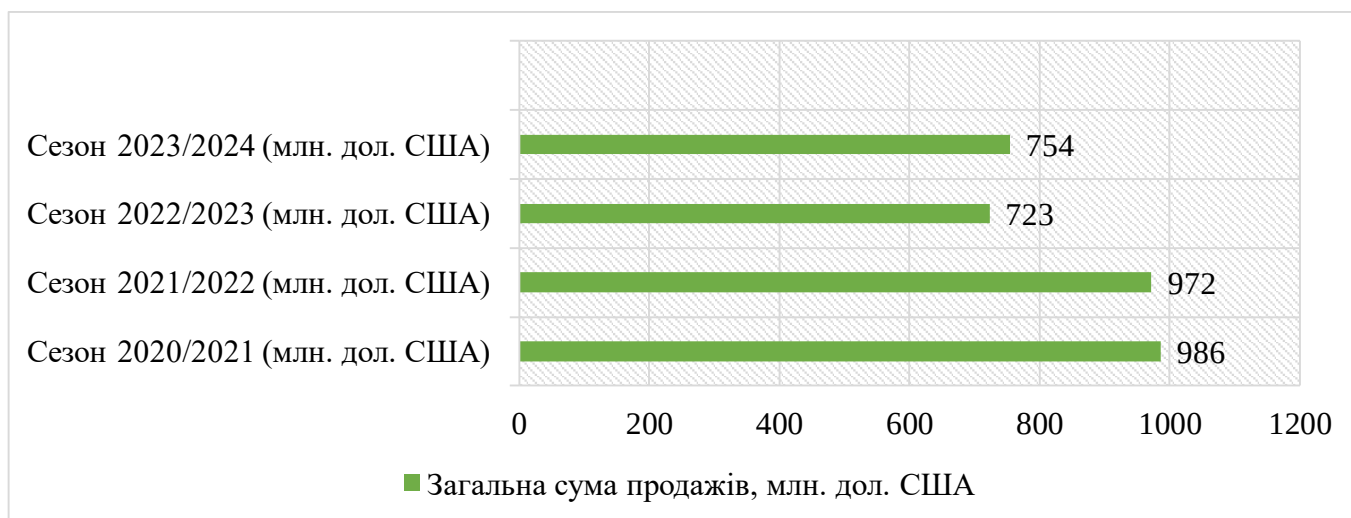


Рисунок 2.9 – Загальні продажі насіння за 2020-2024 рр., у млн. дол. США

Джерело: складено автором за даними [63]

Спостерігається поступове зниження продажів з 986 млн. дол. США у сезоні 2020/2021 до 723 млн. дол. США у сезоні 2022/2023. Однак, у сезоні 2023/2024 відзначається невелике зростання продажів до 754 млн. дол. США, що може вказувати про адаптацію ринку до нових умов та початок відновлення після негативних тенденцій попередніх років. Це може бути зумовлено проведенням змін саме в стратегіях аграріїв та стабілізацією ринкових умов.

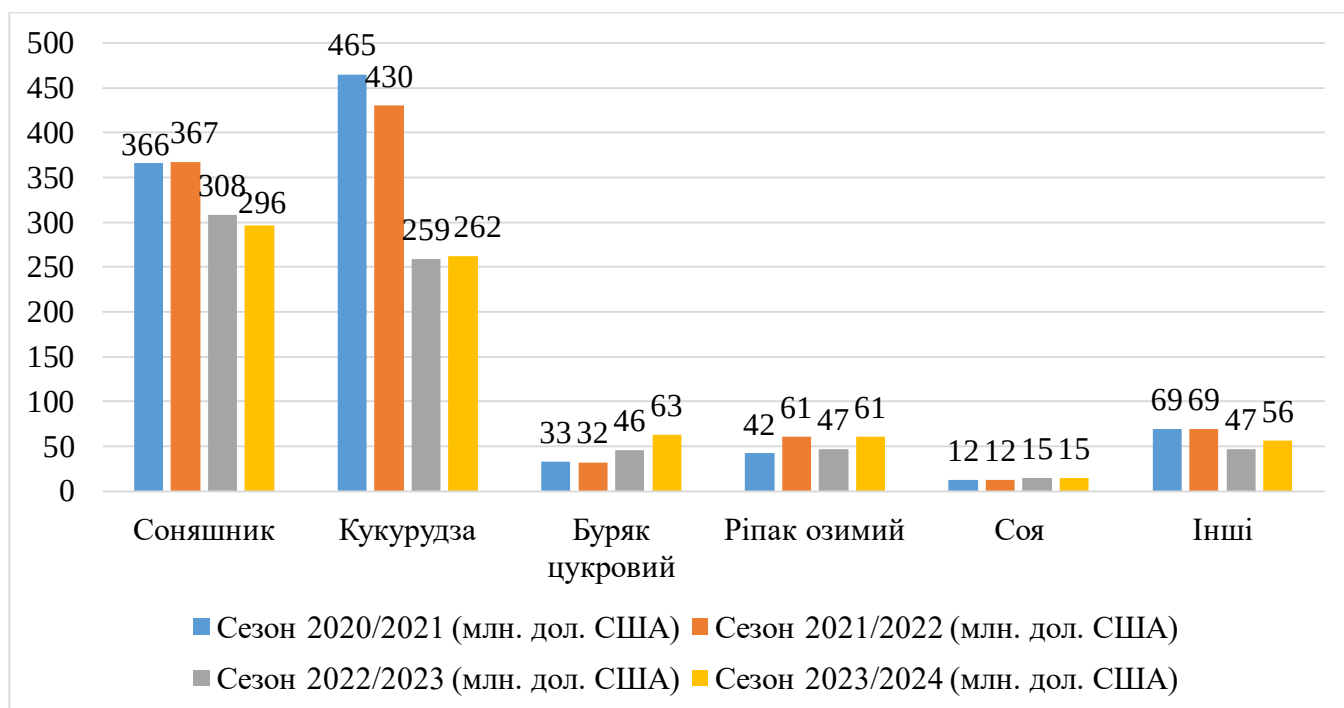


Рисунок 2.10 – Обсяги продажів за культурами за 2020-2024 рр., у млн. дол. США

Джерело: складено автором за даними [63]

Згідно зі статистичними даними згаданими вище, за сезон 2023/2024 загальна сума продажів насіння основних культур в Україні склала 754 млн дол. США, що на 4,3% більше порівняно з попереднім періодом. Найбільші обсяги продажів спостерігаються для насіння соняшника – 296 млн дол. США та кукурудзи – 262 млн дол. США. Водночас відбулося значне зростання продажів насіння цукрового буряка (+37%) та озимого ріпаку (+29%), що повернулося до рівня сезону 2021/2022, що може свідчити про зміну пріоритетів аграріїв у бік диверсифікації культур. Ця тенденція, ймовірно, пов'язана з необхідністю адаптації до ринкових умов і кліматичних змін, а також бажанням забезпечити стабільність виробництва та знизити певні ризики, пов'язані з коливаннями на аграрному ринку. Попри те, що соняшник залишився лідером серед культур, його продажі знизились на 4%. Продажі насіння кукурудзи зросли лише на 1% після різкого падіння в попередньому сезоні. Водночас частка прямих продажів виробників скорочується, тоді як дистриб'ютори показують позитивну динаміку в грошовому вимірі, на відміну від найбільших виробників насіння, які зіткнулися з негативною тенденцією [63]. Загалом, дана статистика свідчить про те, що ринок насіння в Україні зберігає свою динаміку, демонструючи як адаптацію до нових ринкових умов, так і прагнення до більшого

балансу між насінням різних культур.

Розглянемо більш детально кон'юнктуру внутрішнього ринку зерна кукурудзи за даними FAO-AMIS (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Кон'юнктура і прогнози внутрішнього ринку кукурудзи в Україні

Показники	2022/2023 рр.	Очікується 2023/2024 рр.	Прогноз на 2024/2025 рр.	Зміни: 2024/2025 порівняно до 2023/2024 рр , у %
Загальне використання, млн. тонн	42,51	37,92	30,76	-18,88
Початкові запаси, млн. тонн	14,80	7,38	3,72	-49,57
Виробництво, млн. тонн	27,67	30,50	27,00	-11,48
Експорт, млн. тонн	29,49	28,60	23,50	-17,83
Внутрішнє споживання, млн. тонн	5,64	5,60	5,60	0,00
Кормові потреби, млн. тонн	4,20	4,20	4,20	0,00
Продовольчі потреби, млн. тонн	0,44	0,40	0,40	0,00
Інше використання, млн. тонн	1,00	1,00	1,00	0,00
Кінцеві запаси, млн. тонн	7,38	3,72	1,66	-55,33
Імпорт, млн. тонн	0,04	0,04	0,04	0,00

Джерело: складено автором на основі [65]

Відповідно до досліджень вітчизняного ринку кукурудзи та аналізом FAO-AMIS, очікується значне зниження загального використання кукурудзи на 18,88%, з 37,92 млн тонн у 2023/2024 році до 30,76 млн тонн у 2024/2025 році. Початкові запаси зменшаться майже вдвічі (-49,57%), що вказує на скорочення запасів продукції, а обсяги виробництва знизяться на 11,48%. Також прогнозується зменшення експорту на 17,83%. Водночас внутрішнє споживання, кормові та продовольчі потреби залишаться на стабільному рівні. Такі зміни свідчать про наявність можливих труднощій в секторі вирощування кукурудзи, пов'язаних з економічними та ринковими викликами. Зниження виробництва та експорту вказує на потребу в розробці кращих стратегій для підтримки стабільності внутрішнього ринку, а також підвищення ефективності використання ресурсів та пошуку нових ринків збуту.

Переглянемо як підприємства, які займають лідируючі позиції на ринку

насіння, розподіляють свої частки у постачанні окремих видів культур, таких як соняшник, кукурудза, буряк цукровий, ріпак озимий, соя та інші (рис. 2.11).

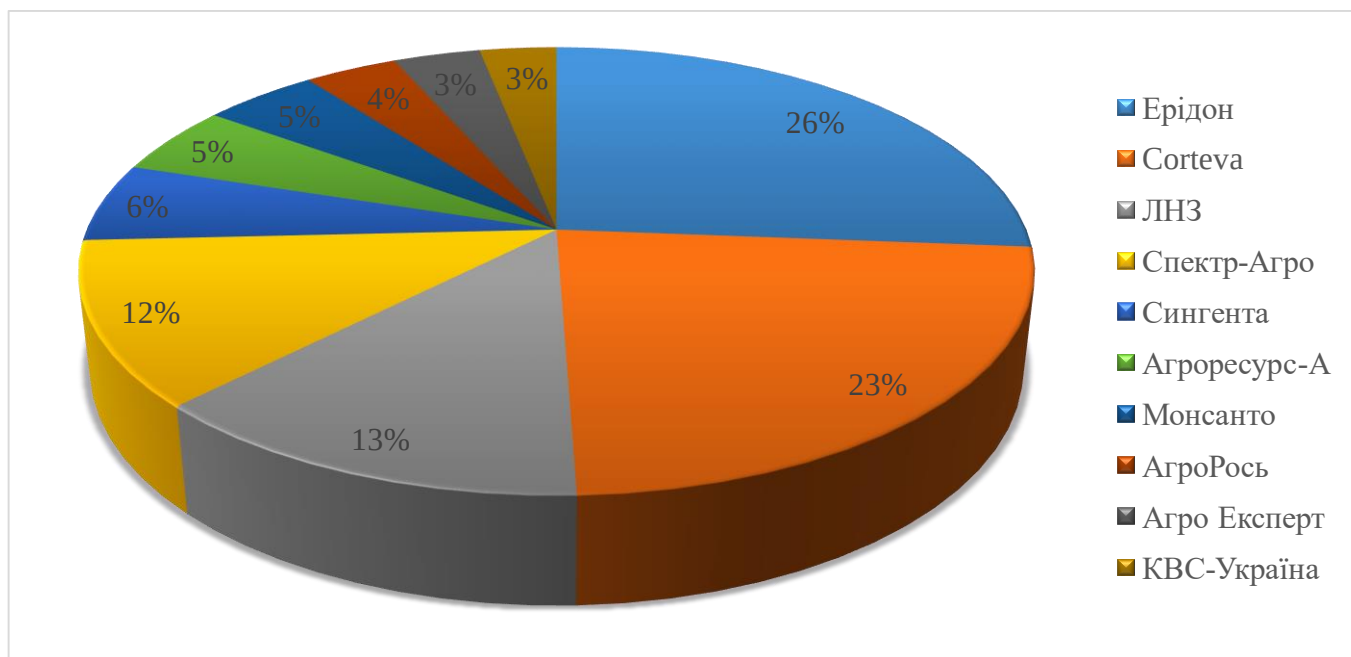


Рисунок 2.11 – Розподіл ринку насіння основних культур за ключовими постачальниками, у %

Джерело: складено автором за даними [63]

Можемо спостерігати, що найбільші обсяги поставок насіння здійснюють ТОВ «Ерідон» (26%) та ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна» (23%). За ними слідує ТОВ «ЛНЗ» (13%) та ТОВ «Спектр-Агро» (12%), які також роблять значний внесок у загальний обсяг поставок. Інші компанії, як ТОВ «Сингента», ТОВ «Агроекспо-А», ТОВ «Монсанто», ТОВ «АгроРось», ТОВ «Агро Експерт» та ТОВ «КВС-Україна», мають менші частки в обсягах поставок, що свідчить про їхню менш значну, але все ж важливу присутність на ринку. Такий розподіл обсягів поставок вказує на конкурентну динаміку серед провідних компаній та їхню здатність забезпечувати основний попит на насіння серед аграріїв.

Ринковий скоринг підприємства ТОВ «Сингента» відображає його конкурентоспроможність, позиції на ринку, а також ключові показники ефективності у порівнянні з іншими учасниками галузі. У табл. 2.7 представлені результати цього аналізу. Такий скоринг є важливим інструментом для визначення стратегії розвитку та виявлення можливостей для покращення позицій підприємства на ринку.

Таблиця 2.7 – Ринковий скоринг ТОВ «Сингента» за 2019-2023 рр.

Фінансовий показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс MarketScore	B/3	A/3.4	B/3.1	B/3.1	B/3.1
Частка у секторі	0,21%	0,25%	0,23%	0,22%	0,23%
Частка ринку	0,82%	1,07%	0,93%	0,96%	1,09%
Частка на субринку	4,40%	5,52%	4,00%	4,09%	4,42%
Місце компанії в секторі	58	44	56	60	52
Місце компанії на ринку	17	12	18	15	9
Місце компанії на субринку	1	1	3	3	2
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн	-1 493,6	1 493,2	1 027,3	-2 076,3	2 359,9
Відносний приріст виручки за рік, %	-15,0%	17,6%	10,3%	-18,9%	26,5
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн. грн	-547,5	-223,0	342,3	148,1	437,0
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	-5,7%	-2,1%	3,3%	1,7%	4,2%

Джерело: складено автором за даними [42]

З табл. 2.7, можна побачити певні коливання фінансових показників підприємства, зокрема, індекс MarketScore варіюється від B/3 до A/3.4, що відчить про стабільні ринкові позиції. Частка підприємства у секторі та на ринку залишається стабільною, а його позиція на субринку лідируючою. Абсолютний приріст виручки коливається від значних втрат у 2019 і 2022 роках до зростання у 2023 році (+2 359,9 млн грн), а середньорічний темп зростання виручки за три роки позитивний (4,2% у 2023 році), що свідчить про поступове відновлення. Тобто, ці дані підтверджують здатність ТОВ «Сингента» ефективно конкурувати, впливати на ринкову динаміку та адаптуватися до змін у агробізнесі.

Для того, щоб підприємство вчасно могла ідентифікувати зовнішні фактори, які впливають на його діяльність, і адаптувати стратегію для успішного розвитку необхідно детальніше вивчити стан зовнішнього середовища, оскільки воно дозволяє виявити можливості та загрози, що впливають на діяльність підприємства, а також зрозуміти тенденції ринку, конкурентне середовище та певні регуляторні вимоги. Популярними методами для цього є SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Такі методи надають структурований підхід до оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх факторів, які можуть впливати на стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, доцільно розглянути та оцінити вплив факторів зовнішнього середовища як прямого, так і непрямого характеру на діяльність ТОВ «Сингента». Результати такої оцінки представлені у наступних табл. 2.8 – 2.9.

Таблиця 2.8 – Системна оцінка зовнішніх факторів непрямого впливу на діяльність ТОВ «Сингента»

Назва фактору	Оцінка спрямованості впливу фактора	Сила впливу фактора, у бал.	Сумарна оцінка, у бал.	Прогноз. напрям впливу/Імовірність	Прогн. сила впливу	Прогноз, у бал.
1	2	3	4	5	6	7
Економічні						
Високий рівень інфляції	-1	3	-3	-1/В	3	-3
Коливання валютних курсів	-1	2	-2	-1/В	2	-2
Державна політика в аграрному секторі	+1	3	3	+1/С	3	3
Ціни на сільськогосподарську продукцію	+1	3	3	+1/С	2	2
Рівень податкових ставок	-1	2	-2	-1/С	2	-2
Всього			-1			-2
Політичні						
1. Політична нестабільність	-1	3	-3	-1/В	3	-3
2. Зміни в законодавстві та регулюванні	-1	2	-2	-1/С	2	-2
3. Міжнародні санкції та торговельні обмеження	-1	3	-3	-1/В	3	-3
4. Військовий конфлікт в Україні	-1	3	-3	-1/В	3	-3
Всього			-11			-11
Демографічні						
1. Вимушене переселення через військовий конфлікт	-1	3	-3	-1/В	3	-3
2. Міграція робочої сили	-1	2	-2	-1/В	2	-2
3. Старіння населення аграрного сектору	-1	3	-3	-1/С	2	-2
Всього			-8			-7
Науково-технічні						
1. Сфера товарів: нові сорти та гібриди рослин	0	3	0	+0/С	2	0
2. Сфера технологій: точне землеробство, цифрові платформи	+1	3	3	+1/В	3	3

Продовження таблиці 2.8

3. Сфера менеджменту: стратегічне планування та управління ризиками	+1	2	2	+1/C	2	2
Всього			5			5
Природні						
1. Стан і якість природних ресурсів (вода, ґрунт та біорізноманіття)	-1	3	-3	-1/B	3	-3
2. Кліматичні явища та зміни погодних умов	-1	3	-3	-1/B	3	-3
Всього			-6			-6
Соціально- культурні						
1. Рівень освіти аграріїв та працівників сільського господарства	+1	2	2	1/B	2	2
2. Соціальні умови життя	-1	3	-3	-1/C	3	-3
Всього			-1			-1

Джерело: складено автором

де В – високий вплив;

С – середній вплив.

Згідно з результатами оцінювання, найбільший вплив на діяльність підприємства ТОВ «Сингента» мають економічні та політичні фактори, які створюють значні ризики для фінансової стабільності та стратегічного розвитку компанії. Нестабільність ринку, коливання валютних курсів та зміни у державному регулюванні можуть суттєво вплинути на прибутковість і загальну діяльність підприємства. Природні фактори, такі як кліматичні зміни та стан природних ресурсів, також мають вагомий негативний вплив, змушуючи компанію адаптуватися до нових умов аграрного виробництва. Демографічні зміни ускладнюють доступ до кваліфікованої робочої сили, що може вплинути на ефективність виробництва. Водночас, науково-технічні фактори відкривають нові можливості для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Таким чином, підприємству необхідно активно реагувати на зовнішні виклики, зокрема, шляхом впровадження сучасних технологій і оптимізації виробничих процесів.

Таблиця 2.9 – Системна оцінка зовнішніх факторів прямого впливу на діяльність ТОВ «Сингента»

Назва фактору	Оцінка спрямованості впливу фактора	Сила впливу фактора, у бал.	Сумарна оцінка, у бал.	Прогноз. напрям впливу/Імовірність	Прогн. сила впливу	Прогноз, у бал.
1	2	3	4	5	6	7
Споживачі						
1. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+1	3	3	+1/В	3	3
2. Зміни у розвитку аграрного сектора (розмір площ посівів)	+1	2	2	+1/С	2	2
3. Зміни в споживчих уподобаннях та вимогах клієнтів	-1	3	-3	-1/В	3	-3
4. Купівельна спроможність споживачів	+1	3	3	+1/С	2	2
5. Рівень лояльності покупців до продукції компанії	+1	2	2	+1/С	2	2
Всього			7			6
Постачальники						
1. Ціни на сировину та матеріали	-1	3	-3	-1/В	3	-3
2. Конкурентна сила постачальників	-1	2	-2	-1/С	2	-2
3. Надійність та стабільність постачання	-1	3	-3	-1/В	3	-3
Всього			-8			-8
Конкуренти						
1. Інтенсивність конкуренції в аграрному секторі	-1	3	-3	-1/В	3	-3
2. Сила конкурентного тиску	-1	2	-2	-1/В	3	-3
3. Інноваційна активність конкурентів	-1	2	-2	-1/С	2	-2
Всього			-7			-8

Джерело: складено автором

де В – високий вплив;

С – середній вплив.

Згідно з оцінкою, найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ «Сингента» мають фактори групи постачальників (-8) та конкурентів (-7). Так як, вони створюють

суттєві ризики для стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Фактори групи споживачів мають позитивний вплив (+6), що свідчить про сприятливі умови на ринку. Врахування цих факторів у стратегічному плануванні є критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Аграрний ринок характеризується значною кількістю конкурентів, що підвищує рівень конкуренції, і таким чином ускладнює умови для ведення бізнесу. Тому, здійснимо огляд головних конкурентів підприємства ТОВ «Сингента», серед них ТОВ «Кортева Агрисаєнс Україна», ТОВ «Байєр», ТОВ «КВС – Україна», а також ТОВ «Лімагрейн Україна» та ТОВ «Лідеа Україна». Дані аналізу частки ринку та обсягів зростання продажів компаній-конкурентів висвітлено у табл. 2.10 та рис. 2.12.

Таблиця 2.10 – Частка ринку та обсяги продажів конкурентів ТОВ «Сингента» за період 2021-2023 рр., у %

№	Найменування компанії	Частка ринку, %			Обсяг зростання продажів, %		
		Роки					
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
0	ТОВ «Сингента»	0,93	0,96	1,09	10,31	-18,9	26,48
1	ТОВ «Кортева Агрисаєнс Україна»	1,11	1,47	1,67	6,52	-11,45	20,92
2	ТОВ «Байєр»	0,64	0,77	0,82	19,56	-5,08	18,1
3	ТОВ «КВС – Україна»	0,35	0,51	0,66	16,23	-3,93	38,21
4	ТОВ «Лімагрейн Україна»	0,26	0,41	0,54	42,19	6,64	38,54
5	ТОВ «Лідеа Україна»	0,37	0,47	0,48	11,81	-14,81	8,42

Джерело: складено автором за даними [42]

Відповідно до оцінки частки ринку найбільшими конкурентами для компанії ТОВ «Сингента» за 2021-2023 рр., є ТОВ «Байєр», ТОВ «Кортева Агрисаєнс Україна» та ТОВ «КВС-Україна», які мають найбільші частки ринку серед представлених гравців. ТОВ «Сингента» має стабільне зростання частки ринку з 0,93% у 2021 році до 1,09% у 2023 році та значне зростання обсягів продажів у 2023 році (+26,48%), що вказує на покращення позицій підприємства. Стосовно продажів у конкурентів, то вони є нестабільними, зокрема, ТОВ «Кортева Агрисаєнс Україна» зазнала падіння в 2022 році (-11,45%), але відновила зростання в 2023 році (+20,92%), а ТОВ «Байєр» показала поступове збільшення обсягів. Інші підприємства демонструють більш

коливальні тенденції з різкими змінами у зростанні продажів.

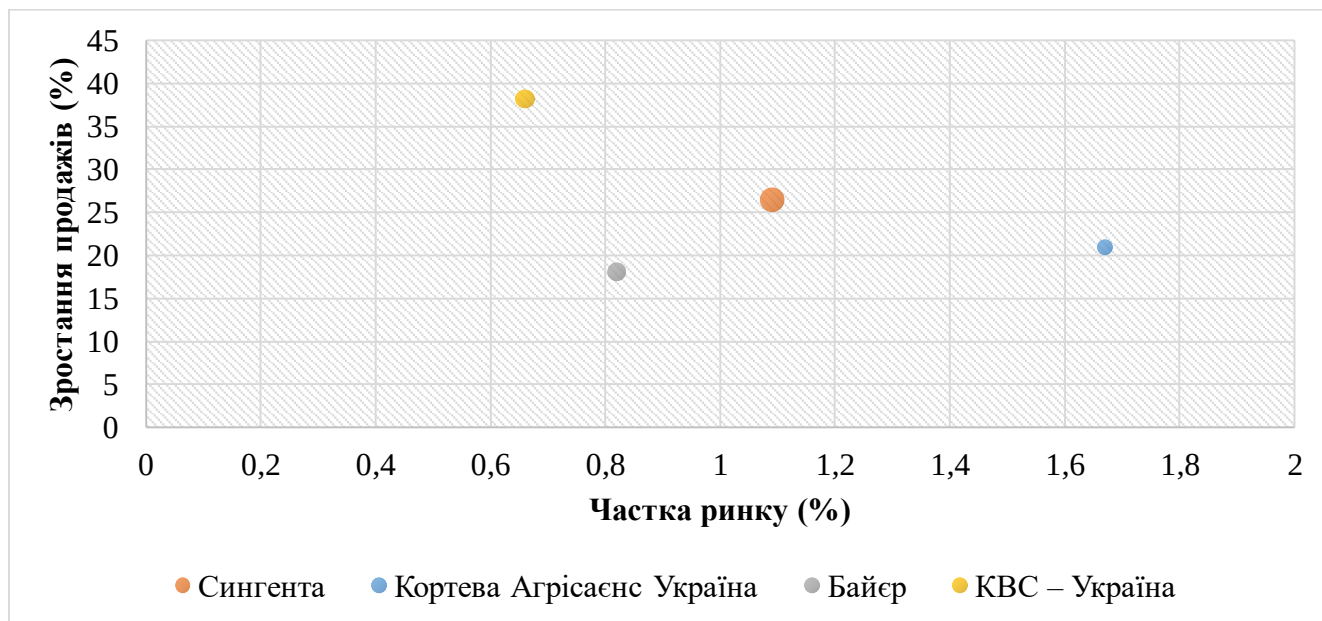


Рисунок 2.12 – Розподіл ринку та конкурентне середовище ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором

Якщо проаналізувати продажі насіння ТОВ «Сингента» за роки 2023-2024, порівнюючи з іншими виробниками (ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна», компанія ТОВ «Байєр» та ТОВ «КВС-Україна»), можна помітити, що підприємство демонструє змішані результати зокрема у сегментах соняшнику та кукурудзи. У категорії соняшнику, хоча загальні продажі знизилися на 5% у натуральному вимірі та на 3% у грошовому, деякі гібриди, зокрема СИ Арізона та Сурелі, показали значний ріст. Гібрид СИ Арізона піднявся на третє місце в рейтингу продажів, а Сурелі збільшив свої показники в 5,2 рази. Тобто, це свідчить про сильну позицію підприємства в окремих регіонах, а саме у таких як Полтавська, Дніпропетровська та Кіровоградська області. У сегменті кукурудзи підприємство зберегло свою третю позицію на ринку, при цьому продажі залишилися стабільними з незначним зменшенням на 2% в обсягах і зростанням на 3% у грошовому еквіваленті. Ключовими покупцями продукції підприємства є Приват-Агрохолдинг, Агровіста та Укрлендфармінг [63].

Попри складні виклики сучасності ТОВ «Сингента» утримує ключові позиції на ринку завдяки зростанню популярності своїх гібридів та підтримці сильних партнерських відносин з основними агропідприємствами.

Важливим завданням є проведення аналізу ключових факторів трьох основних конкурентів ТОВ «Сингента». Результати якого наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Сингента» та його основних конкурентів

Основні фактори	Вагомість фактору	База дослідження		Конкуренти					
		ТОВ «Сингента»	Заг. оцінка	ТОВ «Кортева Агрисаєнс Україна»	Заг. оцінка	ТОВ «Байєр»	Заг. оцінка	ТОВ «КВС – Україна»	Заг. оцінка
Якість	0,25	0,9	0,23	0,9	0,23	0,9	0,23	0,8	0,20
Унікальність пропозиції	0,20	0,8	0,16	0,8	0,16	0,7	0,14	0,6	0,12
Ціна	0,25	0,9	0,23	0,9	0,23	0,8	0,20	0,7	0,18
Асортимент	0,15	0,9	0,14	0,9	0,14	0,8	0,12	0,8	0,12
Сервіс	0,15	0,9	0,14	0,8	0,12	0,7	0,11	0,6	0,09
Разом	1,0		0,88		0,87		0,79		0,71

Джерело: складено автором

ТОВ «Сингента» має найвищу загальну оцінку конкурентоспроможності (0,88) серед основних компаній конкурентів. Тоді як ТОВ «Кортева Агрисаєнс Україна» має - 0,87, ТОВ «Байєр» - 0,79 і ТОВ «КВС – Україна» - 0,71. Тож, компанія досягає найкращих результатів за всіма ключовими факторами — якістю, унікальністю пропозиції, ціною, асортиментом і сервісом, що свідчить про її сильні позиції на ринку і здатність успішно конкурувати з іншими гравцями.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Сингента» є широкий асортимент продукції, що задовольняє потреби різних галузей сільського господарства, висока якість продукції, яка відповідає найвищим стандартам та потужна науково-дослідна база для розробки нових рішень. Крім цього підприємство використовує інтегрований підхід до вирішення задач, активно розвиває інноваційні технології та ефективні методи господарювання. Важливими перевагами також є ефективна організаційна структура, високий рівень професійної підготовки кадрів і комплексна підтримка клієнтів-аграріїв у всіх аспектах їхньої діяльності.

ТОВ «Сингента» має сильну глобальну присутність, великий досвід роботи на ринку і хорошу репутацію, що сприяє її стабільному розвитку та здатності успішно конкурувати на ринку (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 – Конкурентні переваги ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором

Узагальнимо вище отримані результати дослідження у табл. 2.13 SWOT-аналізу, щоб систематично оцінити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони компанії) та зовнішні фактори (можливості та загрози), що впливають на його стратегічний розвиток. SWOT-аналіз дозволить ТОВ «Сингента» виявити ключові елементи, які слід врахувати у стратегічному плануванні, визначити напрямки для вдосконалення та розробити ефективні заходи для мінімізації потенційних ризиків.

Сформуємо перелік сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для об'єкту дослідження (табл. 2.12). Проведено оцінювання у балах в межах від 1-3. Використовуючи даний підхід оцінимо позицію ТОВ «Сингента» на ринку і

сформуємо обґрунтовані стратегічні рішення. Результати внесено до табл. 2.13.

При побудові SWOT-аналізу ТОВ «Сингента» на перетині можливостей, загроз, сильних і слабких сторін утворюються чотири категорії, що допомагають оцінити стратегічні позиції підприємства.

Таблиця 2.12 – Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів на ТОВ «Сингента»

Можливості	Бали	Загрози	Бали
Залучення ресурсів на дослідження та розробки;	3	Зростаюча конкуренція;	3
Інвестування в цифрові агротехнології;	3	Політична та економічна нестабільність в Україні;	3
Застосування екологічно чистих методів виробництва та оптимізації ресурсів;	2	Зниження платіжної спроможності клієнтів;	2
Розширення міжнародної співпраці та партнерств;	3	Кібератаки та загрози інформаційної безпеки;	2
Адаптація сільськогосподарських методів та розробка стійких сортів.	2	Демографічні зміни.	1
Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
Потужний і впізнаваний бренд на ринку;	3	Затримки поставок через військові дії;	3
Глобальна присутність;	3	Залежність від постачальників сировини;	2
Високий рівень якості продукції;	3	Значні витрати на дослідження та розробки;	2
Наявність власних дослідницьких лабораторій, R&D-центрів та селекційних станцій;	3	Залежність якості насіння від погоди та клімату;	2
Фокус на стійкому розвитку;	2	Тривалий процес ухвалення рішень.	2
Гнучка організаційна структура;	3		
Значні фінансові ресурси;	3		
Фокус на інноваціях.	3		

Джерело: складено автором

Перша: сприятливі можливості (СiМ) – коли ринкові можливості збігаються з сильними сторонами компанії, що дозволяє використовувати конкурентні переваги для розвитку. Друга: сприятливі загрози (СлiЗ) – можливість перетворити зовнішні загрози на переваги завдяки сильним сторонам, подолати виклики та отримати вигоду. Третя: не вигідні можливості (НiМ) – ринкові можливості важко реалізувати через слабкості, тому потрібно вдосконалення для отримання вигод. Четверта: не вигідні загрози (НiЗ) – зовнішні негативні фактори та внутрішні слабкості підвищують ризики, вимагаючи негайних заходів для мінімізації.

Таблиця 2.13 – Комплексний SWOT- аналіз підприємства ТОВ «Сингента»

SWOT-аналіз ТОВ «Сингента»		Можливості	Бал	Загрози	Бал
		Залучення ресурсів на дослідження та розробки;	3	Зростаюча конкуренція;	3
		Інвестування в цифрові агротехнології;	3	Політична та економічна нестабільність в Україні;	3
		Застосування екологічно чистих методів виробництва та оптимізації ресурсів;	2	Зниження платіжної спроможності клієнтів;	2
		Розширення міжнародної співпраці та партнерств;	3	Кібератаки та загрози інформаційної безпеки;	2
		Адаптація сільськогосподарських методів та розробка стійких сортів.	2	Демографічні зміни.	1
Сильні сторони	Бал	Сильні сторони і Можливості	Бал	Сильні сторони і Загрози	Бал
Потужний і впізнаваний бренд на ринку;	3	Стратегічна альтернатива: Розширення впливу бренду через інновації та інвестиції в цифрові агротехнології та екологічно чисті методи виробництва. Стратегічна проблема: Надмірне зосередження на інноваціях може відволікати від підтримки поточних продуктів та ринкових позицій.	9	Стратегічна альтернатива: Впровадити інноваційні рішення для зниження ризиків кібератак та нестабільності. Стратегічна проблема: Сильні сторони можуть бути недостатніми для протидії непередбачуваним зовнішнім загрозам.	8
Глобальна присутність;	3				
Високий рівень якості продукції;	3				
Наявність власних дослідницьких лабораторій, R&D-центрів та селекційних станцій;	3				
Фокус на стійкому розвитку;	2				
Гнучка організаційна структура;	3				
Значні фінансові ресурси;	3	Стратегічна альтернатива: Оптимізувати внутрішні процеси та ухвалення рішень для ефективного використання нових технологій. Стратегічна проблема: Внутрішні слабкості можуть завадити реалізації можливостей через повільні процеси.	7	Стратегічна альтернатива: Зменшити залежність від постачальників та оптимізувати управлінські рішення для мінімізації впливу загроз. Стратегічна проблема: Слабкі сторони посилюють вплив загроз, зокрема затримок постачання та політичної нестабільності.	9
Фокус на інноваціях.	3				
Слабкі сторони	Бал				
Затримки поставок через військові дії;	3				
Залежність від постачальників сировини;	2				
Значні витрати на дослідження та розробки;	2				
Залежність якості насіння від погоди та клімату;	2				
Тривалий процес ухвалення рішень.	2				

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз для ТОВ «Сингента» демонструє сильні можливості для розвитку завдяки інноваційним рішенням, фінансовим ресурсам та глобальній присутності, що дозволяє компанії ефективно використовувати нові технології та розширювати ринкову частку. Водночас існують значні загрози, пов'язані з політичною нестабільністю та зовнішніми факторами, такими як кібератаки та залежність від постачальників. Основними проблемами є необхідність оптимізації внутрішніх процесів та оперативного реагування на загрози, щоб забезпечити стійкість та конкурентоспроможність компанії на ринку. ТОВ «Сингента» забезпечує своє стратегічне зростання, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, а це сприяє збалансованому розвитку та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Сільське господарство в Україні активно впроваджує новітні технології та інноваційні підходи для підвищення ефективності та стійкості галузі. Зокрема, зростає роль Інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління врожаєм в реальному часі, технології штучного інтелекту, поширюються практики органічного землеробства, орієнтовані на збереження ґрунтів і екологічність виробництва. Водночас зростає інтерес до програм страхування сільськогосподарських культур, які допомагають зменшити ризики втрат через несприятливі погодні умови. В додавок до цього зростає популярність на енергоефективні технології для зниження витрат на енергоносії та підвищення екологічної відповідальності аграрного виробництва, що в комплексі сприяє сталому розвитку сільського господарства в Україні [66].

Основні тенденції на ринку насіння включають зростання попиту на екологічно стійке насіння, цифрові технології у сільському господарстві, а також підвищений інтерес спостерігається до генетично модифікованих культур. Сільгоспвиробники шукають рішення, які знижують використання хімікатів та підвищують ефективність їхньої діяльності.

У сучасному аграрному секторі значної актуальності набуває і точне землеробство. Так як, воно дозволяє максимально ефективно використовувати обмежені ресурси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Завдяки новітнім технологіям — від датчиків та дронів до супутникових даних і аналітики — фермери можуть приймати точні рішення щодо зрошення, удобрення та захисту

рослин, що зменшує використання хімікатів і води, знижує витрати та мінімізує негативний вплив на довкілля. Особливо це важливо в умовах зміни клімату, де ефективне управління ресурсами стає питанням виживання для багатьох фермерських господарств.

Ключовою тенденцією на сучасному ринку набуває сталий розвиток, визначаючи нові правила гри для підприємств та споживачів. Зростаюча обізнаність про екологічні проблеми та соціальну відповідальність змушує бізнеси переходити на стійкі моделі виробництва, впроваджувати екологічно безпечні технології та орієнтуватися на потреби нових споживачів, які все частіше віддають перевагу етичним продуктам. Відповідно це сприяє розвитку нових ринкових ніш, стимулює інновації та залучає більшу кількість інвесторів, які надають перевагу організаціям з високими показниками у сфері екології, соціальної відповідальності та управління.

ТОВ «Сингента» має перед собою ряд глобальних цілей сталого розвитку ООН (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Цілі сталого розвитку ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором на основі [67]

Компанія активно працює над забезпеченням продовольчої безпеки, підтримкою екологічних стандартів, захистом здоров'я та добробуту людей, а також впровадженням відповідального споживання та виробництва.

Орієнтуючись на такі цілі, як боротьба зі зміною клімату, збереження екосистем, сприяння гідній праці та економічному зростанню, підприємство показує свою відданість сталому розвитку, відповідальному управлінню ресурсами та формуванню стійких інноваційних рішень у агросфері.

Отже, було проведене глибоке дослідження ключових аспектів діяльності підприємства, згідно якого можна підсумувати, що підприємство є одною із провідних гравців на ринку агробізнесу, з потужною глобальною присутністю та інноваційними підходами до розвитку аграрних технологій.

Доцільно відзначити, що ринок насіння є стратегічно важливим для підприємства ТОВ «Сингента», оскільки воно займає конкурентну позицію завдяки широкому портфелю продукції, високим стандартам якості та постійному впровадженню інновацій. Конкурентні переваги підприємства забезпечуються завдяки впровадженню цифрових рішень, інвестиціям у дослідження та розробки, а також партнерствам із ключовими учасниками ринку.

Завдяки інноваційним підходам і міцним позиціям на глобальному ринку, підприємство ТОВ «Сингента» продовжує утримувати лідерство в аграрному секторі. Це дозволяє їй ефективно відповідати на потреби ринку, зміцнювати конкурентну позицію та забезпечувати стійке зростання в умовах динамічного розвитку сільськогосподарської галузі.

Таким чином, ТОВ «Сингента» демонструє високу ефективність своєї діяльності, що підтверджується його стабільною конкурентною позицією на ринку та здатністю адаптуватися до швидко змінюваних умов агробізнесу.

2.2 Аналіз зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління розвитком підприємства

Стратегічне управління підприємством ТОВ «Сингента», може здійснюватися через систематичне вимірювання результатів, які відображають досягнення або недоліки впроваджених стратегій.

Одним із основних принципів управління є необхідність постійного моніторингу результативності, що дозволяє оцінювати, наскільки ефективно підприємство виконує поставлені завдання і чи досягає воно бажаних результатів. Це підкреслює важливість поєднання ситуаційного підходу до добору показників ефективності, а також оцінки зовнішньої та внутрішньої успішності.

Ключові показники ефективності мають охоплювати різні аспекти діяльності підприємства. Внутрішня успішність включає показники рентабельності, оборотності активів, фондівддачі та собівартості, які допомагають зрозуміти, наскільки ефективно використовуються внутрішні ресурси компанії. Зовнішня успішність, зі свого боку, вимірюється через обсяги реалізації, зміни ринкової частки, виграні тендери та капіталовкладення, що дозволяє оцінити конкурентні позиції організації та її стійкість на ринку [68]. Спочатку згрупуємо показники внутрішньої і зовнішньої успішності підприємства у табл. 2.14 та екстраполюємо їх на 2023 рік.

Таблиця 2.14 – Показники внутрішньої і зовнішньої успішності підприємства ТОВ «Сингента»

Група показників	Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Прогноз на 2023 рік
Внутрішня успішність	Чистий прибуток (тис. грн)	67 759	228 859	83 597	127 072
	Собівартість продукції (тис.грн)	8 415 980	9 420 845	7 157 808	7 480 159
	Загальна рентабельність (%)	0,89	2,88	1,08	1,61
	Оборотність обігових засобів	1,45	1,51	1,25	1,35
	Фондовіддача	19,92	19,54	17,32	16,67
Зовнішня успішність	Обсяги реалізації (тис. грн)	9 960 593	10 987 938	8 911 598	9 060 228
	Темпи змін ринків збуту (%)	17,65	10,31	-18,90	-33,53
	Рентабельність продажу (%)	15,51	14,26	19,68	20,65
	Темпи змін капіталовкладень у підприємство (%)	339,04	-85,02	-20,84	-48,71

Джерело: складено автором за даними [39,51,52]

На рис. 2.15 представлено порівняння прогнозованих показників на 2023 рік з фактичними результатами діяльності підприємства ТОВ «Сингента» за цей період, що дозволить оцінити точність прогнозів та виявити певні відхилення, які можуть слугувати основою для подальшого аналізу та коригування стратегічних рішень підприємства.

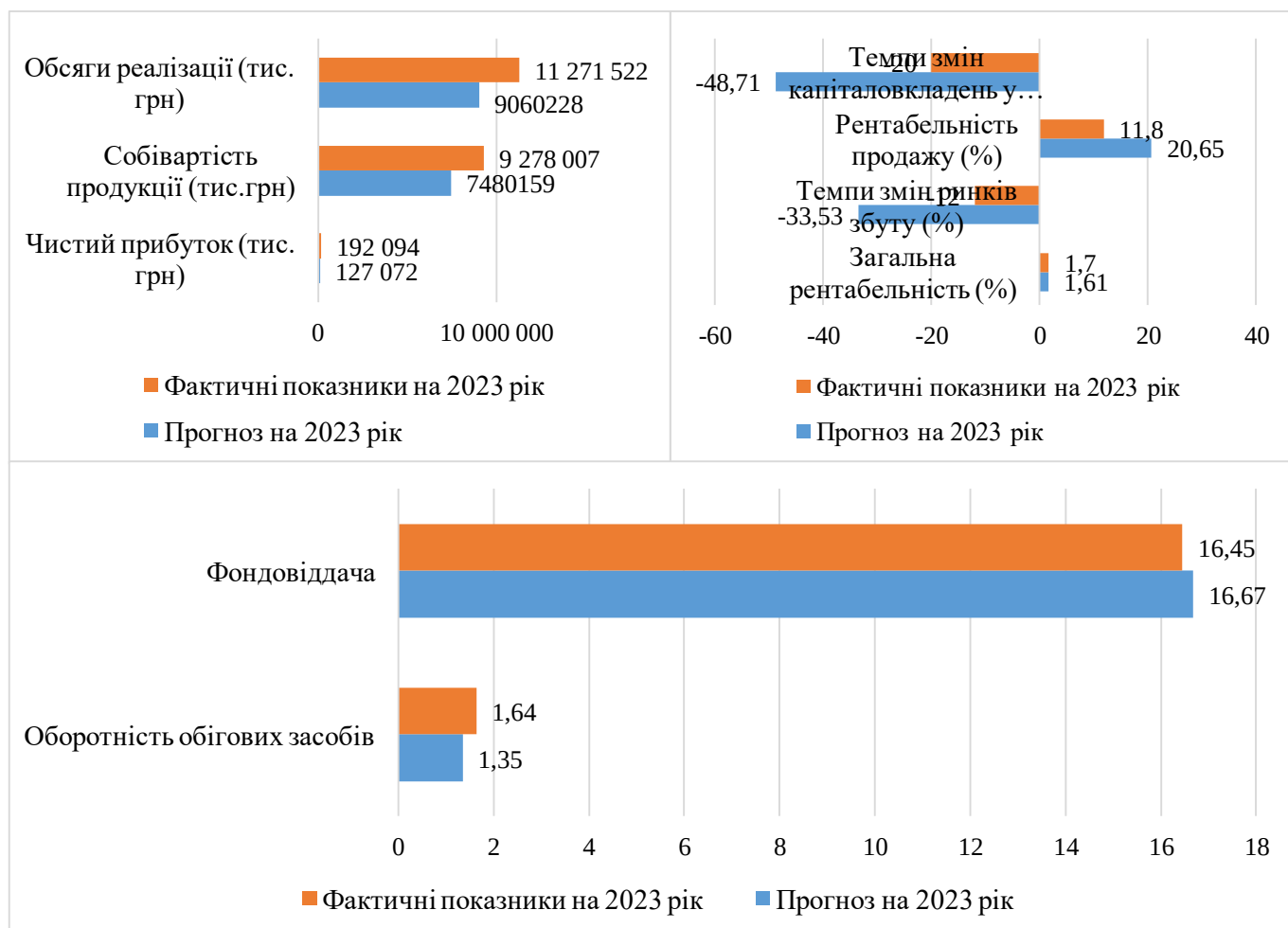


Рисунок 2.15 – Порівняння прогнозованих показників з фактичними підприємства ТОВ «Сингента» на 2023 рік

Джерело: складено автором

Основні відхилення полягають у тому, що чистий прибуток і собівартість продукції в реальних даних значно перевищили прогнозовані значення. Показники загальної рентабельності, оборотності обігових засобів і фондовіддачі залишилися близькими до прогнозу. Проте, значне падіння спостерігається в обсягах реалізації та темпах змін ринків збуту, що суттєво відрізняються від прогнозу. Рентабельність продажу та темпи змін капіталовкладень також нижчі за очікувані значення. Дані відхилення можуть вказувати на нестабільність ринкових умов, зокрема вплив

зовнішніх факторів, таких як зміни в попиті чи економічна ситуація, які важко було передбачити.

Далі необхідно порахувати інтегральні показники успішності стратегії, а саме $I_{ВУС}$ та $I_{ЗУС}$, які визначаються за наступними формулами 2.1 та 2.2 [68].

$$I_{ВУС} = \sqrt[n]{\Pi_1^n} P_{ВУС}, \quad 2.1$$

$$I_{ЗУС} = \sqrt[n]{\Pi_1^n} P_{ЗУС}, \quad 2.2$$

де $P_{ВУС}$ – внутрішня успішність стратегії;

$P_{ЗУС}$ – зовнішня успішність стратегії;

n – кількість показників, які використані для оцінювання;

Підставимо значення за 2023 рік у формули, отримаємо значення:

$$I_{ВУС} = \sqrt[5]{192094 * 9278007 * 1,7 * 1,64 * 16,45} = 606,02;$$

$$I_{ЗУС} = \sqrt[4]{11271522 * (-12) * 11,8 * (-20)} = 422,69.$$

Стратегія ТОВ «Сингента» виявилася ефективною у внутрішніх операційних процесах, що підтверджується високим показником $I_{ВУС}$ (606,02). Тобто, підприємство досягає значних прибутків та ефективно використовує свої ресурси. Однак, показник $I_{ЗУС}$ (422,69) вказує на незначні проблеми на зовнішньому ринку, зокрема, скорочення частки ринку та зменшення інвестицій. Незважаючи на це, рентабельність продажів залишається позитивною. Для покращення загальної ефективності, рекомендується підприємству зміцнити свої ринкові позиції та збільшити інвестиції у подальший розвиток.

Використовуючи класичну модель стратегічного аналізу, побудуємо матрицю Shell/DPM, яка має описово-інструктивний характер (табл. 2.15). Матриця дозволяє менеджерам підприємства, не лише оцінити фактичну або очікувану позицію бізнесу на ринку, але й визначити можливі стратегії для розвитку. Важливо зазначити, що така модель допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, проте не повинна їх заміняти, так як її основним завдання є надати інструмент для оптимального стратегічного вибору. Модель Shell/DPM ефективно відображає зміни

та розвиток стратегічних позицій, оскільки не залежить від фінансових показників, що допомагає уникнути можливих помилок, пов'язаних з ними [69].

Таблиця 2.15 – Матриця спрямованої політики Shell/DPM (Direct Policy Matrix)

Привабливість ринку / Конкурентоспроможність підприємства	<i>Низька</i>	<i>Середня</i>	<i>Висока</i>
<i>Висока</i>	Стратегія генератора грошових коштів	Стратегія часткового втручання зі зміною структури	Лідер бізнесу
<i>Середня</i>	Стратегія прибуткового росту	Стратегія досягнення ринкових позицій	Стратегія посилення конкурентних переваг
<i>Низька</i>	Стратегія виходу з бізнесу	Обережно продовжувати бізнес або частково згортати	Подолати свої ринкові можливості або вийти

Джерело: складено автором на основі [69]

Напрямок Seeds TOB «Сингента» розташовується у правому верхньому квадранті - «Лідер бізнесу», так як ринок насіння є високо привабливим, і підприємство займає на ньому лідируючу позицію з високим рівнем конкурентоспроможності. Опис та рекомендовані стратегії щодо позиції підприємства висвітлено у наступній табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Позиція TOB «Сингента» в матриці Shell/DPM

Квадрат	Опис позиції	Рекомендовані стратегії
Лідер бізнесу	ТОВ «Сингента» з напрямом «Насіння» займає провідну позицію на високопривабливому ринку. Ринок насіння має високу привабливість через збільшення попиту на продовольство, розвиток агротехнологій та зростаючі глобальні вимоги до врожайності та ефективності сільськогосподарських культур. Підприємство має високу конкурентоспроможність, оскільки є одним з лідерів у сфері насіннєвого бізнесу, активно впроваджує інноваційні рішення, зокрема розробляє високоякісні гібриди, що забезпечують стабільний та високий урожай. Завдяки наявності власних дослідницьких лабораторій та R&D-центрів, ТОВ «Сингента» має перевагу над конкурентами в здатності швидко реагувати на нові ринкові вимоги та впроваджувати нові продукти. Це дозволяє підприємству не тільки утримувати, але й зміцнювати свої лідерські позиції на глобальному ринку.	Варто продовжити інвестувати в розробку нових гібридів насіння, які б відповідали змінним вимогам ринку, зокрема адаптацію до різних кліматичних умов та підвищену стійкість до хвороб та шкідників. Необхідно розширювати асортимент продукції, пропонуючи спеціалізовані рішення для різних культур та ринкових потреб. Нарощувати ринкову присутність, це дозволить збільшити частку на ринку та посилити вплив на міжнародній арені.

Джерело: складено автором

Далі сформуємо збалансовану систему показників (BSC) для стратегічного розвитку підприємства. Вона дозволить інтегрувати ключові аспекти діяльності підприємства ТОВ «Сингента» та забезпечити збалансований підхід до прийняття стратегічних рішень.

Для початку згрупуємо показники (KPI) за чотирма основними перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання й зростання (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Вихідні дані збалансованої системи ТОВ «Сингента»

Аспект діяльності	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за 2021-2023
Фінанси	Виручка,(тис.грн)	10 987 938	8 911 598	11 271 522	2,58%
	Прибуток,(тис.грн)	228 859	83 597	192 094	-16,06%
	Рентабельність,(%)	2,08	0,94	1,7	-18,27%
	Витрати,(тис.грн)	3 011 653	3 801 952	4 216 959	40,02%
Клієнти	Задоволеність клієнтів, (%)	85	80	83	-2,35%
	Лояльність клієнтів	77	73	75	-2,60%
Внутрішні процеси	Продуктивність праці/на одиницю	20 731, 96	16 878,03	21 469,57	3,56%
	Час доставки насіння, (дні)	7	6	5	-28,57%
Навчання та розвиток	Кількість годин навчання на 1 співробітника, (год)	20	25	30	50%
	Задоволеність співробітників, (%)	75	78	82	9,33%
	Кількість тренінгів/курсів, доступних працівникам ,(шт)	15	18	20	33,33%

Джерело: складено автором

На основі поточного стану підприємства ТОВ «Сингента» було встановлено реалістичні цільові значення для кожного KPI. Після аналізу цих показників і визначення цілей розроблено відповідні рекомендаційні заходи для їх досягнення (Додаток Б).

Взявши до уваги рекомендовані заходи, ТОВ «Сингента» матиме можливість досягти встановлених KPI, зможе оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність та прибутковість. Заходи щодо покращення обслуговування клієнтів і якості продукції зміцнять конкурентні позиції підприємства. Інвестувавши в навчання персоналу підприємство підвищить кваліфікацію працівників, а це буде сприяти інноваційності та адаптивності підприємства. У результаті, підприємство ТОВ «Сингента» зможе ефективно реалізувати свою бізнес-модель та досягти

стратегічних цілей.

Наступним важливим етапом є розгляд ключових фінансово-економічних показників, які впливають на ефективність бізнес-моделі. Аналізуючи ліквідність, прибутковість та ділову активність, можна визначити напрямки для удосконалення та прийняти обґрунтовані рішення щодо оптимізації бізнес-процесів. Результати представлені на рис. 2.16.

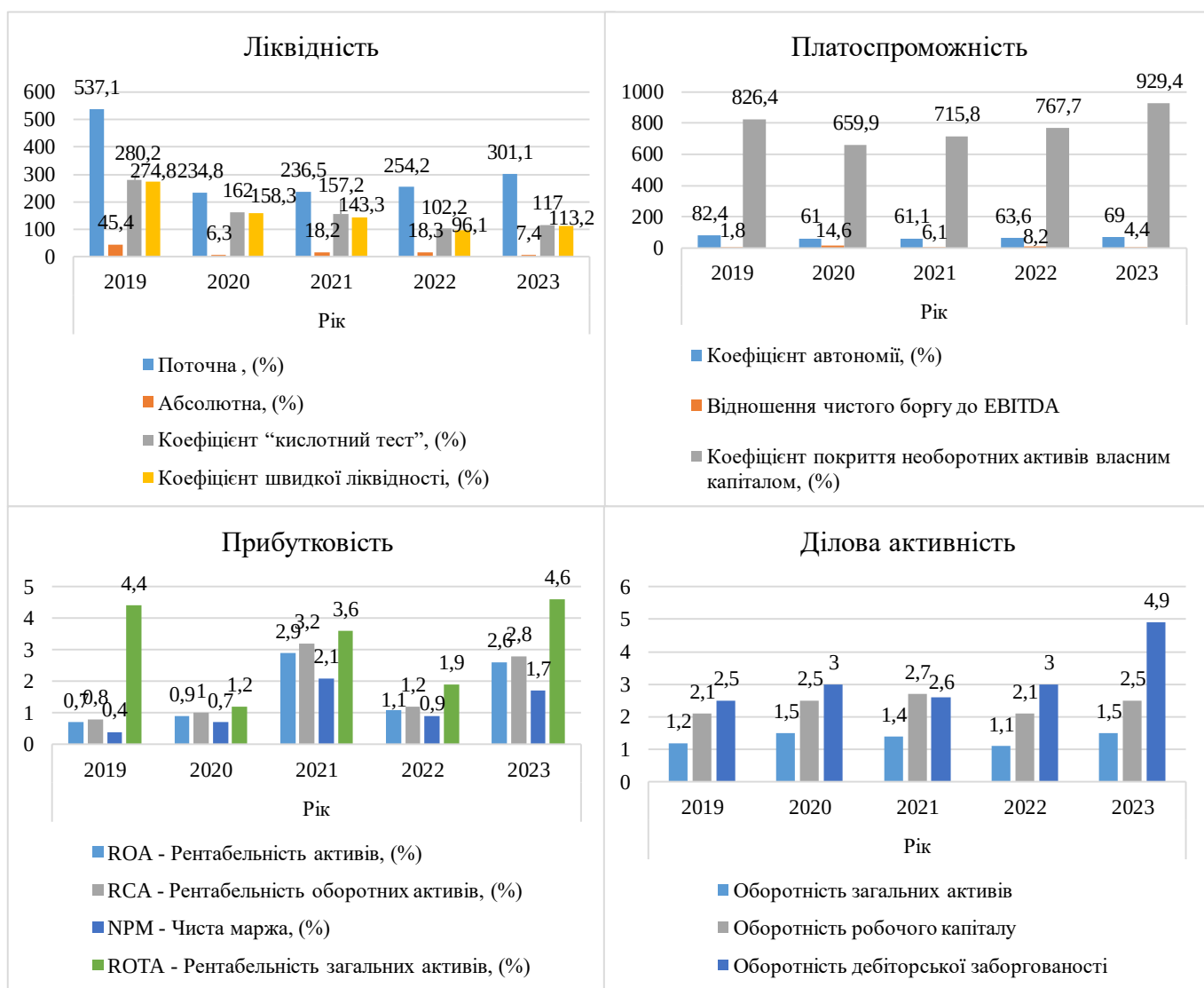


Рисунок 2.16 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сингента» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [42]

Аналізуючи динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства за період 2019–2023 років, можна спостерігати покращення показників ліквідності та платоспроможності, а це свідчить про здатність ТОВ «Сингента»

своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Зростання коефіцієнта автономії до 69% у 2023 році вказує на підвищення фінансової незалежності компанії. Прибутковість активів (ROA) та рентабельність оборотних активів (RCA) також покращилися, що говорить про підвищення ефективності використання ресурсів. Ділова активність залишалася стабільною, хоча оборотність дебіторської заборгованості трохи знизилася. Загалом, фінансовий стан підприємства демонструє позитивну динаміку.

Оцінка ключових показників ефективності ТОВ «Сингента» в рамках стратегічного управління показала, що підприємство досягло високих результатів у внутрішніх операційних процесах, завдяки ефективному використанню ресурсів та отриманню стабільного прибутку. Водночас, аналіз зовнішньої успішності виявив певні виклики на ринку, такі як скорочення ринкової частки та зменшення інвестицій.

Стратегія, заснована на збалансованій системі показників (BSC) та використанні матриці Shell/DPM, дозволяє підприємству продовжувати зміцнювати свої позиції як лідера бізнесу, але вимагає подальших дій для підвищення ефективності на зовнішньому ринку. Такий підхід сприятиме сталому розвитку та адаптації до ринкових змін, забезпечуючи довгостроковий успіх підприємства.

Для ТОВ «Сингента» стратегічний розвиток є основою для забезпечення ефективної роботи в умовах швидкої зміни аграрних технологій та глобальних економічних викликів. Враховуючи сучасний, динамічний ринок підприємство повинно адаптуватися до змін, одночасно підтримуючи ефективність внутрішніх процесів.

Бізнес-модель є основою для стратегічного розвитку, оскільки вона дозволяє ефективно управляти ресурсами, задовольняти потреби клієнтів та досягати фінансової стабільності. Удосконалення бізнес-моделі є критичним інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства, адже саме вона визначає напрямки інновацій, розширення ринкової присутності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У звітах підприємства ТОВ «Сингента» зазначаються як довгострокові, середньострокові, так і короткострокові цілі. Довгострокова ціль полягає в

нарощуванні частки ринку засобів захисту рослин, зосередженні на збільшенні частки ринку насіння. Середньострокова ціль спрямована на розробку нових продуктів та впровадження цифрових рішень, що супроводжується зростанням витрат на дослідження та зниженням рентабельності. Пріоритетом залишається утримання маржинальності в умовах ринкової невизначеності, шляхом підвищення ефективності виробничих процесів, впровадження методик Six Sigma та LEAN. Короткострокові цілі враховують інтенсифікацію збутової діяльності, розширення сервісів та зміцнення клієнтської підтримки через збільшення кількості спеціалістів.

Для успішного досягнення стратегічних й операційних цілей ТОВ «Сингента» важливо чітко структурувати та взаємопов'язати їх на різних рівнях управління. Тому, побудуємо дерево цілей, яке допоможе візуалізувати взаємозв'язок між цілями, забезпечуючи послідовне досягнення стратегічних результатів (рис. 2.17).

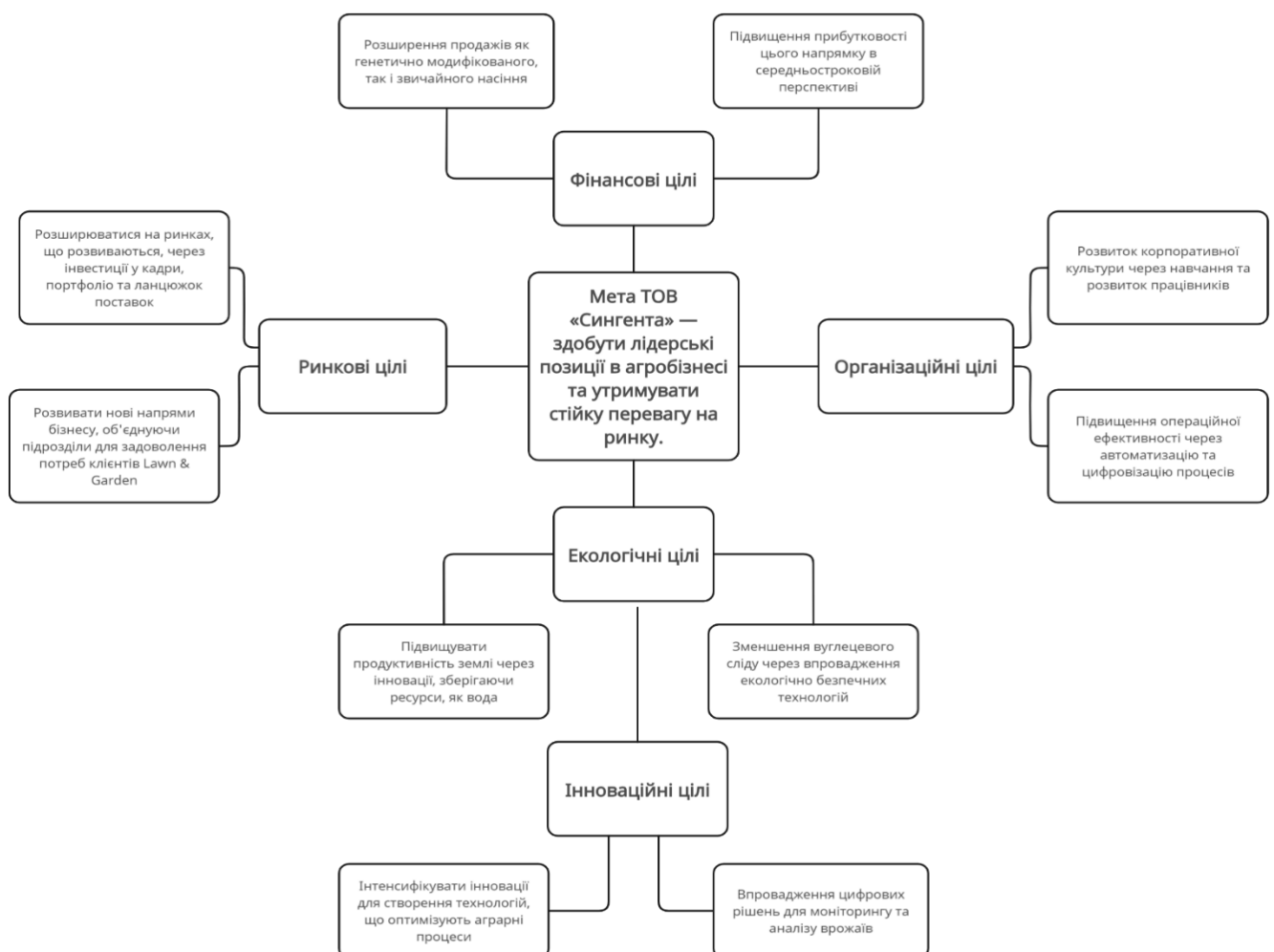


Рисунок 2.17 – Дерево цілей підприємства ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором на основі [70]

Дерево цілей ТОВ «Сингента» чітко відображає комплексний підхід до стратегічного розвитку підприємства, спрямований на досягнення лідерства в агробізнесі. Воно охоплює фінансові, ринкові, організаційні, екологічні та інноваційні цілі, які сприяють підвищенню ефективності, сталому розвитку та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Ключові стратегічні ініціативи ТОВ «Сингента» спрямовані на розвиток інновацій, розширення ринкової присутності та оптимізацію операційних процесів. З попереднього аналізу вже стало зрозуміло те, що підприємство активно впроваджує нові агротехнології, зокрема працює над створенням стійких до змін клімату сортів насіння, що допомагає збільшувати врожайність інших фермерів і зміцнювати їх позиції на ринку.

Особлива увага приділяється біотехнологіям та генетиці, зокрема використанню технології редагування генів CRISPR для створення нових, більш продуктивних та стійких до захворювань сортів рослин. Тобто, це дозволяє пропонувати ринку генетично модифіковане насіння з покращеними характеристиками, наприклад такі як стійкість до шкідників та стресових умов у вирощуванні, зниження потреби у використанні пестицидів й інших хімічних речовин.

Значні інвестиції в кадрові ресурси та ланцюжки постачання на ринках, що динамічно розвиваються, дозволяють підприємству збільшувати свою глобальну присутність. Окрім цього, компанія просуває свої нові бізнес-напрями та реалізовує екологічні рішення, зменшуючи використання природних ресурсів та шкідливі викиди, що зміцнює її екологічну відповідальність.

На сьогодні велика кількість підприємств, включаючи і ТОВ «Сингента» зіштовхуються з мінливими ринковими умовами та технологічними викликами, що вимагає застосування гнучких, ефективних та водночас інноваційних управлінських підходів.

Спираючись на цей факт, доцільно розглянути сучасні, стратегічні підходи до управління бізнес-моделлю, такі як LEAN, Agile, які допоможуть пояснити як організація може оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищити свою ефективність та адаптуватися до відповідних змін (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Стратегічні підходи до управління бізнес-моделлю

Підхід	Сутність	Переваги і обмеження	Застосування на практиці
LEAN	Базується на філософії постійного вдосконалення процесів і зменшення втрат. Мета -оптимізувати всі аспекти виробництва та зосередитися на цінності для клієнта.	<i>Переваги:</i> підвищення продуктивності, зменшення відходів, покращення якості і швидкості процесів, збільшення задоволеності клієнтів. <i>Обмеження:</i> потреба у інвестиціях у навчання, супротив змінам.	Toyota й Amazon, користуються підходом для оптимізації ланцюгів постачання і зменшення витрат на логістику.
Agile	Гнучкий підхід до управління проєктами, який розбиває великі проєкти на короткі ітерації для швидкої адаптації до змін та постійного вдосконалення продукту.	<i>Переваги:</i> швидка реакція на зміни, підвищена задоволеність клієнтів, підвищена гнучкість, покращена співпраця в команді. <i>Обмеження:</i> високі вимоги до кваліфікації команди, труднощі у визначенні точної вартості проєкту, можливість розширення обсягу робіт.	Підхід використовується в ІТ та виробничих компаніях (Spotify, General Electric), для швидкого впровадження нових продуктів і адаптації до ринкових вимог.

Джерело: складено автором на основі [71]

Lean та Agile мають кілька ключових подібностей, а саме вони орієнтовані на клієнтоорієнтованість, підкреслюючи важливість розуміння потреб клієнтів і забезпечення високоякісних продуктів або послуг. Постійне вдосконалення є основною ідеєю як Lean, який прагне до мінімізації відходів і оптимізації процесів, так і Agile, що фокусується на ітеративному удосконаленні та швидкій адаптації до змін. Гнучкість та адаптивність дозволяють підприємствам досить швидко реагувати на зміни, а співпраця, яку обидва підходи заохочують, сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей [71].

Для ТОВ «Сингента» такі підходи є особливо важливим з огляду на специфіку агробізнесу та вимоги сучасного ринку. Так як, Lean допомагає оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати відходи та підвищити ефективність, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, такі як вода, енергія та земля.

Agile в свою чергу може надати підприємству гнучкість для швидкої адаптації до змін, що критично в умовах стрімкого розвитку аграрного ринку та підвищення споживчих вимог. Завдяки обидвам підходам, ТОВ «Сингента» може швидко впроваджувати інновації, пристосуватися як до ринкових, так і до кліматичних змін,

а також матиме змогу підтримувати високий рівень задоволеності своїх клієнтів та співробітників.

Проведемо аналіз загальної бізнес-моделі підприємства, що дозволить оцінити ефективність існуючих підходів, стратегій та бізнес-процесів. Результати подано у вигляді рис. 2.18.

Business Model Canvas

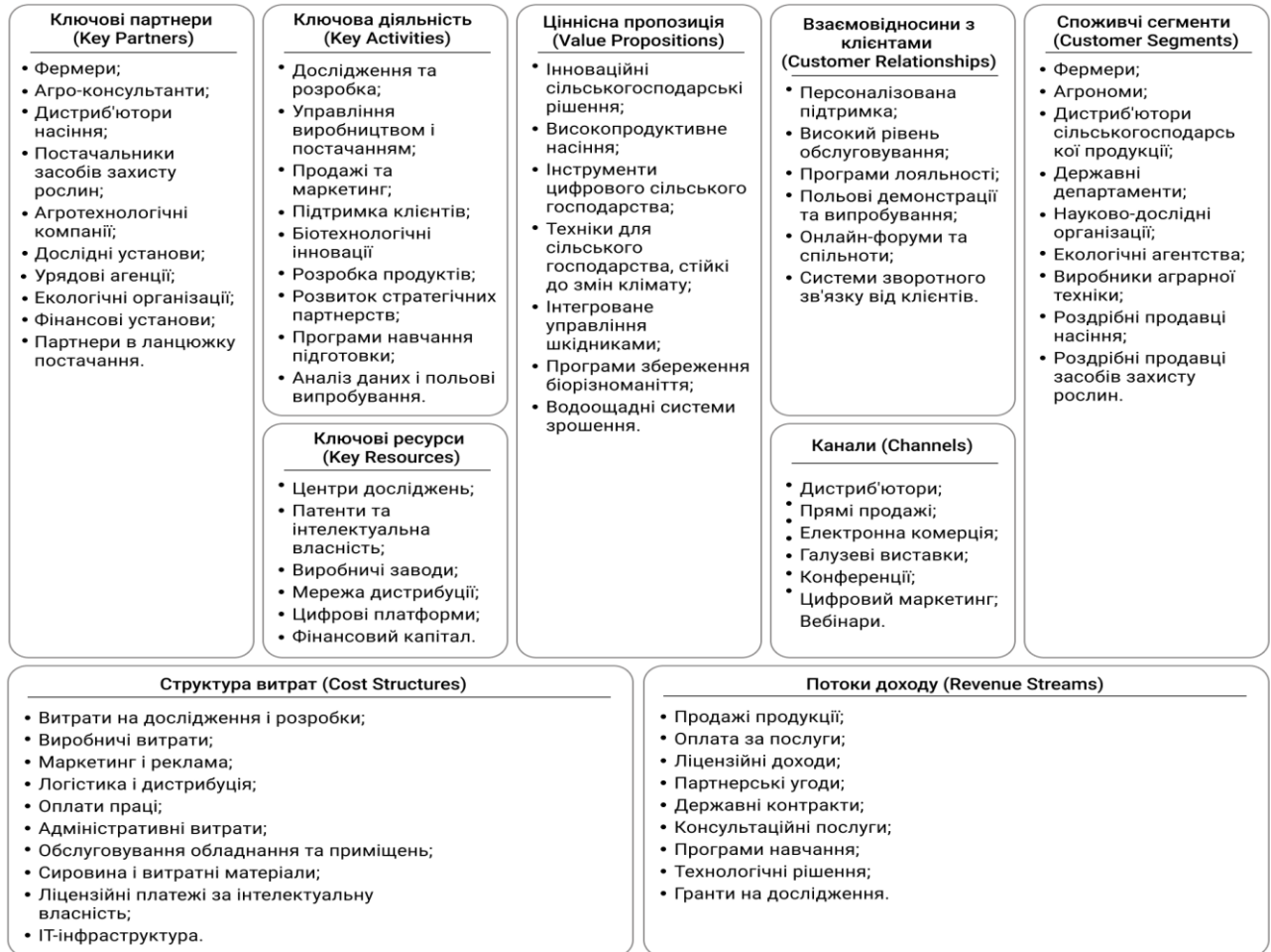


Рисунок 2.18 – Візуалізація загальної бізнес-моделі підприємства Syngenta за методикою Canvas

Джерело: складено автором на основі [72]

Syngenta є одним із провідних гравців на глобальному ринку сільського господарства, активно працюючи над вирішенням ключових викликів сучасності, таких як зростаюче населення планети та необхідність забезпечення стійкої продовольчої безпеки. Основою бізнес-моделі компанії є впровадження інноваційних технологій та наукових досліджень, що дозволяють фермерам ефективніше

використовувати ресурси, підвищувати продуктивність і знижувати негативний екологічний вплив. Стратегія організації зорієнтована на довгостроковий сталий розвиток, що відображено у їх «Плані успішного зростання» (The Good Growth Plan), який передбачає активну співпрацю з урядами, міжнародними організаціями та неурядовими установами для досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Це забезпечує їй можливість не лише надавати інноваційні рішення фермерам, але й активно впливати на вирішення глобальних питань, зокрема екологічних та соціальних [72].

Бізнес-модель Syngenta заснована на клієнтоорієнтованому підході, що передбачає тісну взаємодію з фермерами та створення практичних рішень, які відповідають їхнім нагальним потребам. Компанія використовує сучасні цифрові інструменти, наприклад, як системи управління аграрними процесами та аналітика великих даних, що дозволяє фермерам підвищувати врожайність та стійкість свого бізнесу. Важливим елементом цієї стратегії є співпраця по всьому аграрному ланцюгу, яка допомагає ефективно інтегрувати інновації та поліпшувати результативність рішень, підвищуючи рівень її конкурентоспроможності на ринку.

Що стосується моделі доходів, то Syngenta має кілька ключових джерел, зокрема, продаж високоякісного насіння та засобів захисту рослин, а також надання агротехнічних послуг. Також, компанія пропонує свої цифрові рішення для господарств. Сюди входить безліч підписних сервісів, доступ до аналітичних інструментів та технологій. Додатково, вона пропонує консалтингові послуги та бере участь у спільних науково-дослідницьких проєктах, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів і зберігати фінансову стабільність. Завдяки інтеграції інновацій та стратегії диверсифікації доходів, компанія забезпечує стійкий розвиток та фінансову підтримку своєї місії — надання аграріям з різним земельним банком стійких рішень для підвищення ефективності їхньої роботи на фермах [72].

Окремий аналіз варто приділити поточному стану бізнес-моделі напряму «Насіння», через те, що він є одним із ключових драйверів зростання підприємства ТОВ «Сингента».

Для побудови цієї бізнес-моделі використаємо підхід Lean Canvas (рис. 2.19). Він має фокус на клієнтоорієнтованості, і є важливим інструментом для адаптації

продуктів до потреб ринку та швидкої реакції на зміни в агросекторі. Крім того, він допоможе оцінити цінність пропонованих інноваційних рішень у бізнес-напрямі «Насіння» та оптимізувати ключові бізнес-процеси.

Lean Canvas

Проблеми клієнта (Problems)	Рішення (Solutions)	Унікальна торговельна пропозиція (Unique Value Proposition)	Скриті переваги (Unfair Advantage)	Сегменти ЦА (Customer Segments)
- Необхідність оптимізації використання ресурсів (добрива, вода, засоби захисту) через їх обмеженість і зростання витрат на їх закупівлю; - Складність прогнозування врожайності та управління великими площами полів; - Зростання витрат на агрохімікати та насіння, що знижує прибутковість; - Непередбачувані кліматичні зміни, що ускладнюють вирощування культур; - Нестача точних даних про стан полів, що ускладнює прийняття рішень.	- Впровадження систем точного землеробства для оптимізації використання ресурсів; - Цифрові інструменти для моніторингу полів, для ефективного управління; - Інтеграція даних про погоду і ґрунти для точнішого прогнозування врожайності та планування посівів; - Використання інноваційних гібридів, стійких до змін клімату та шкідників; - Технології аналізу даних у реальному часі для швидкого прийняття рішень та коригування планів.	- Широкий портфель гібридів, які адаптовані до різних кліматичних умов; - Програми оптимізації насіннєвого матеріалу для кожного окремого господарства; - Інноваційні рішення та технології для підвищення врожайності та стійкості культур; - Високий рівень підтримки клієнтів через консультації та надання індивідуальних рішень.	- Глобальна науково-дослідна мережа; - Досвід у генетичній селекції та створенні гібридів; - Широка клієнтська база та високий рівень довіри до бренду; - Експертна агрономічна підтримка; - Сталі партнерства з провідними аграрними установами.	- Досвідчені фермери, власники великих господарств (45-57 років). - Інноваційні фермери, які шукають новітні технології та рішення (33-45 років). - Досвідчені агрономи, що займаються агробізнесом і вирощують великі обсяги продукції (45-57 років).
Структура витрат (Cost Structure) - Витрати на дослідження та розробку нових сортів насіння та технологій; - Виробничі витрати та тестування продукції; - Витрати на маркетинг та просування бренду; - Адміністративні витрати та зарплата працівників; - Витрати на технічну підтримку та логістику.		Канали збуту (Channels) - Прямі продажі фермерам через дистриб'юторів та агрохолдингів; - Прямий продаж через менеджерів компанії; - Електронна комерція та онлайн-платформи; - Локальні аграрні магазини та роздрібні точки продажу;		
Ключові показники (Key Metrics) - Кількість проданих гібридів насіння. - Рівень задоволеності клієнтів. - Відсоток ринку, який компанія займає у сфері насінництва.		Джерела доходів (Revenue Streams) - Продаж різних гібридів насіння та супутніх продуктів. - Ліцензійні платежі за використання інтелектуальної власності. - Консультаційні послуги для агропідприємств; - Цифрові рішення для управління агробізнесом; - Гранти та державна підтримка на дослідження.		

Рисунок 2.19 – Візуалізація поточної бізнес-моделі напряму «Насіння» за методикою Lean Canvas

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Сингента»

Структурний блок 1 – проблеми клієнта. Клієнти ТОВ «Сингента» стикаються з кількома ключовими викликами, а саме: обмеженість ресурсів (вода, добрива, засоби захисту) та їх постійне здорожчання змушують фермерів шукати оптимізацію процесів. Зростання витрат на агрохімікати та насіння знижує прибутковість, особливо в умовах непередбачуваних кліматичних змін. Виникає складність

управління великими площами та нестача точних даних ускладнює прийняття рішень і планування, що робить актуальним пошук ефективних інноваційних рішень для підвищення ефективності.

Структурний блок 2 – сегменти цільової аудиторії. Основними сегментами клієнтів є досвідчені фермери та агрономи, які шукають надійні та продуктивні рішення для своїх господарств. Додатково, компанія націлена на інноваційних фермерів, які відкриті до нових технологій. Головною аудиторією є фермери великих господарств, які користуються продукцією підприємства з метою вирощування комерційних культур з високим рівнем врожайності та стійкості до шкідників, а також вони мають потребу в стійких рішеннях для підвищення ефективності управління значними аграрними площами. Що стосується дрібних фермерів чи агрономів, то вони купують продукцію для задоволення власних потреб, і для реалізації на сільськогосподарському ринку.

Структурний блок 3 – унікальна торговельна пропозиція. Ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Сингента» у напрямі «Насіння» є широкий вибір гібридів, адаптованих до різних кліматичних умов. Компанія надає програми оптимізації насіннєвого матеріалу для кожного клієнта, що дозволяє максимально адаптувати продукти до конкретних умов господарства. Наступною перевагою є інноваційні рішення, включаючи генетичні модифікації та стійкі сорти, що підвищують продуктивність, а також висока якість сервісу та індивідуальні консультації роблять компанію надійним партнером для своїх клієнтів.

Структурний блок 4 – рішення. На сьогоднішній день популярності набувають системи точного землеробства та цифрові інструменти, що допомагають фермерам оптимізувати використання ресурсів та ефективно управляти великими площами. Окрім того, інноваційні гібриди, стійкі до змін клімату та шкідників, сприяють підвищенню врожайності. Важливими рішеннями є технології реального часу для аналізу даних та коригування процесів, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення.

Структурний блок 5 – канали збуту. Головні з них включають прямі продажі через дистриб'юторів, менеджерів компанії, а також електронну комерцію і локальні

аграрні магазини. Варто також відмітити важливі канали комунікації, такі як соціальні мережі, аграрні виставки, конференції та персоналізовані консультації. Таким чином, компанія забезпечує широку доступність продукції і має постійний контакт із клієнтами.

Структурний блок 6 – джерела доходів. Головними джерелами доходів є продаж різних видів насіння, ліцензійні платежі за використання інтелектуальної власності та консультаційні послуги для агропідприємств. Розподіл доходу компанії за основними групами товарів представлено на рис. 2.20. Додатковий дохід надходить від надання цифрових рішень для управління агробізнесом, а також від участі у грантових програмах та державній підтримці на дослідження.

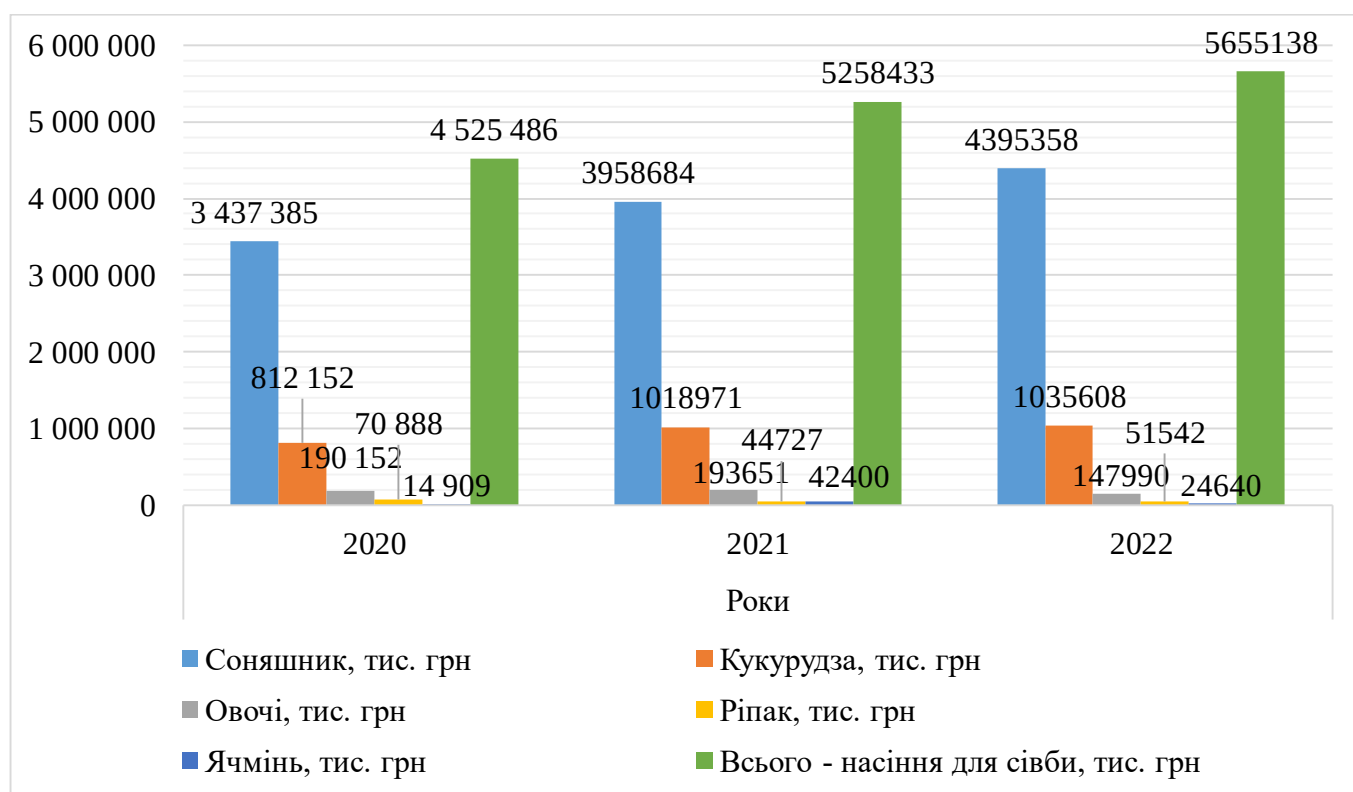


Рисунок 2.20 – Розподіл доходів ТОВ «Сингента» за товарами за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [39,51,52]

Звідси, спостерігається зростання продажів насіння для сівби на 23%, зокрема з 4 525 486 тис.грн у 2020 році до 5 655 138 тис.грн у 2022 році. Особливо помітне зростання продажів культури соняшнику, який зріс на 28% з 3 437 385 тис.грн у 2020 році до 4 395 358 тис.грн у 2022 році та кукурудзи — з 812 152 тис.грн у 2020 році до

1 035 608 тис.грн у 2022 році, що становить приріст у 27,5%. Ці дані свідчать про посилення ринкових позицій компанії у даному сегменті.

Структурний блок 7 – структура витрат. ТОВ «Сингента» несе значні витрати на дослідження та розробку нових сортів насіння й технологій. Також, є витрати на виробництво та тестування продукції, маркетинг та операційні витрати, які винесено у вигляді рис. 2.21. Технічна підтримка, логістика та забезпечення високого рівня сервісу є додатковими складовими витрат компанії.

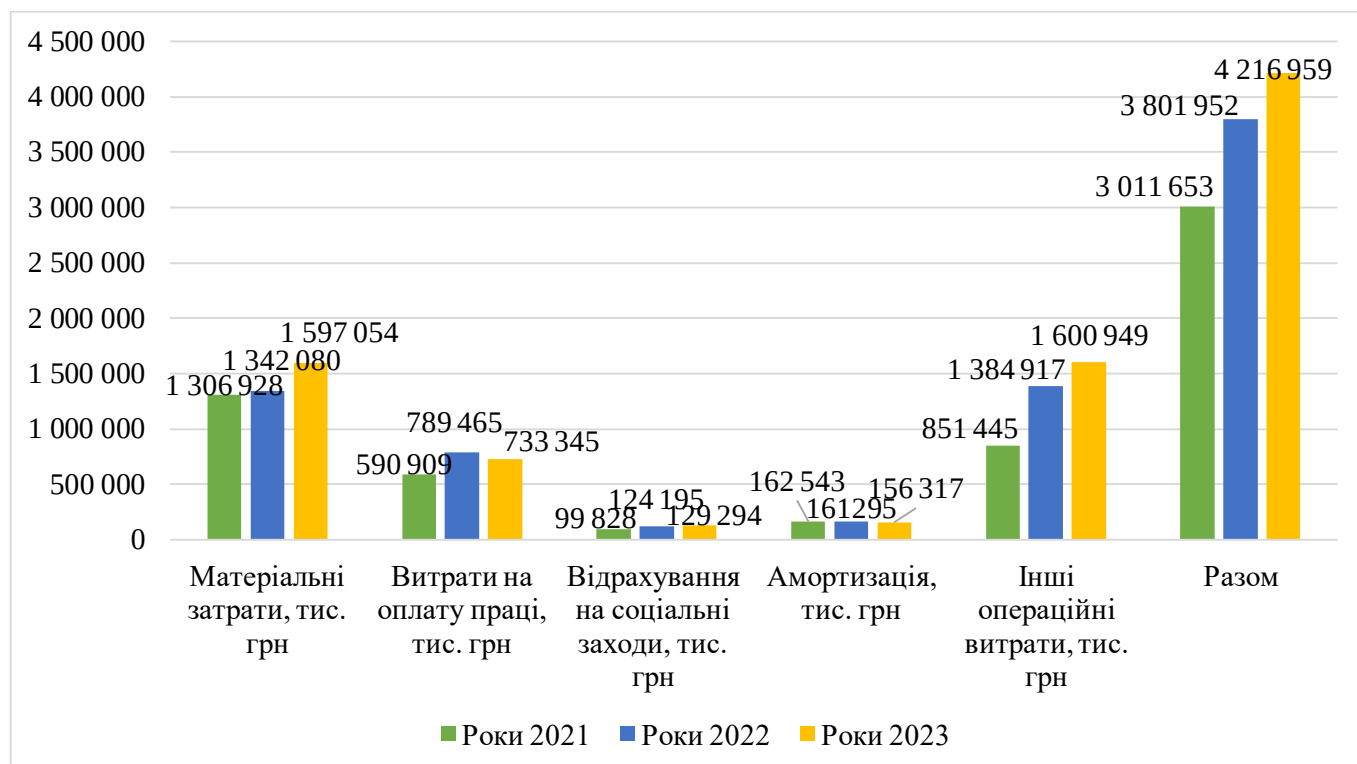


Рисунок 2.21 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Сингента» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [42]

Як видно з діаграми операційні витрати компанії показали значне зростання за період з 2021 по 2023 рік. Загальні витрати зросли на 40%, збільшившись з 3 011 653 тис.грн у 2021 році до 4 216 959 тис.грн у 2023 році. Зокрема, витрати на матеріальні ресурси зросли на 23%, що вказує на збільшення витрат на ресурси та їхню закупівлю, також витрати на оплату праці зросли на 24%.

Структурний блок 8 – ключові показники. До показників успішності підприємства відноситься кількість проданих гібридів насіння, рівень задоволеності клієнтів, а також частка ринку, яку займає компанія у розрізі насінництва. Крім них,

важливими є показники врожайності та ефективності впроваджених інноваційних рішень, що дозволяють оцінити результативність стратегії компанії.

Структурний блок 9 – скриті переваги. Глобальна науково-дослідна мережа та досвід у генетичній селекції надають компанії значні конкурентні переваги. Широка клієнтська база і високий рівень довіри до бренду забезпечують стабільний попит на продукцію, а також експертна агрономічна підтримка та сталі партнерства з провідними аграрними установами допомагають ТОВ «Сингента» стабільно залишатись на лідерських позиціях.

Отже, бізнес-модель Lean Canvas підкреслює ключові аспекти ефективного функціонування компанії ТОВ «Сингента». Вона активно використовує наукові досягнення і має значні переваги завдяки досвіду у селекції, глобальній науково-дослідній мережі та сталій партнерській співпраці. Дана бізнес-модель дозволяє бізнес-напрямку Seeds ефективно відповідати на сучасні виклики ринку, збільшуючи свою конкурентну перевагу та надаючи клієнтам інноваційні рішення для сільського господарства.

2.3 Ідентифікація проблемних аспектів стратегічного управління бізнес-моделлю підприємства

Ключовою умовою для ефективного функціонування бізнес-моделі є визначення проблем, що дозволяє своєчасно виявити слабкі місця та ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Без глибокого аналізу та ідентифікації проблем організація ризикує неефективно використовувати ресурси, втрачати конкурентні переваги та не відповідати вимогам ринку. Проактивне виявлення проблем допомагає уникнути значних фінансових втрат, забезпечити гнучкість у стратегічних рішеннях і швидко адаптувати бізнес-модель до мінливих умов сьогоденного ринку.

У попередніх пунктах роботи було висвітлено глибокий SWOT-аналіз, який допоміг чітко окреслити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на

функціонування бізнес-моделі, обраного для аналізу головного напрямку «Насіння» ТОВ «Сингента». SWOT-аналіз дав змогу визначити ключові сильні сторони підприємства, такі як потужний бренд, глобальна присутність на ринку, високий рівень якості продукції та інноваційний підхід до розробки нових сортів насіння. Такі чинники забезпечують підприємству конкурентні переваги, що підсилюють її позиції на сільськогосподарському ринку.

Однак, аналіз також висвітлив низку проблемних аспектів й загроз, які можуть вплинути на стійкість та розвиток бізнес-моделі. Серед них затримки з постачанням через військові дії, залежність від постачальників і кліматичних умов, а також висока вартість досліджень і розробок, які можуть знизити маржинальність бізнесу. Особливу увагу було приділено зовнішнім загрозам, таким як зростаюча конкуренція на ринку, політична та економічна нестабільність в Україні, а також зміни клімату, що створюють непередбачувані умови для сільськогосподарської діяльності.

Аналіз можливостей також виявив перспективи для розвитку, такі як залучення нових ресурсів на дослідження та розробку, впровадження цифрових агротехнологій і розширення міжнародної співпраці. Усе це дозволяє компанії поліпшити свої позиції та підвищити ефективність роботи в довгостроковій перспективі.

Вцілому, проведений SWOT-аналіз допоміг ідентифікувати ключові проблеми й обмеження, які потребують особливої уваги для вдосконалення бізнес-моделі напрямку «Насіння» та створення чіткої стратегії, здатної ефективно реагувати на виклики ринку й зберігати в подальшій перспективі конкурентні переваги.

На основі проведеного аналізу за допомогою методики Lean Canvas, можна виділити низку ключових проблем для досліджуваного бізнес-напрямку підприємства. Однією з головних проблем є необхідність оптимізації використання ресурсів, таких як добрива, вода та ЗЗР. Через їх обмеженість і постійне зростання вартості ці ресурси впливають на зниження рентабельності виробництва. Крім того, компанія стикається з проблемами прогнозування показників з врожайності та неточностями з управлінням великими площами полів, а це є важливими моментами для забезпечення стабільної продуктивності на різних ринках.

Додатковим викликом є зростання витрат на агрохімікати та насіння, що знижує

прибутковість всього бізнесу і вимагає пошуку нових технологій для підвищення ефективності. І так, як зовнішні кліматичні зміни ще більше ускладнюють вирощування сільськогосподарських культур, що також негативно впливає як на врожайність, і примножує потребу в адаптації агропродукції до регіональних умов. Однією з внутрішніх проблем є нестача точних даних про стан полів і агрономічних процесів, що ускладнює прийняття ефективних та швидких рішень.

Систематизуємо виявлені проблемні зони бізнесу в табл. 2.19, розглянувши і можливі наслідки виникнення даних проблемних зон.

Таблиця 2.19 – Проблемні аспекти стратегічного управління бізнес-моделлю підприємства ТОВ «Сингента», і їх наслідки

№ з/п	Проблемний аспект	Наслідок
1.	Необхідність оптимізації використання ресурсів (добрива, вода, засоби захисту).	Зростання витрат на виробництво, зниження рентабельності, неефективне використання ресурсів може призвести до зменшення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.
2.	Складність прогнозування врожайності та управління великими площами полів.	Неправильне прогнозування може призвести до втрат врожаю та зниження прибутковості. Втрата ефективності управління великими господарствами.
3.	Зростання витрат на агрохімікати та насіння.	Зменшення маржинальності бізнесу, збільшення витрат для кінцевого споживача, зменшення попиту на продукцію.
4.	Нестача точних даних про стан полів.	Ускладнення процесу прийняття рішень, підвищення ризику помилкових рішень щодо догляду за культурами, зниження ефективності виробничих процесів.
5.	Залежність від постачальників та затримки поставок через політичні та економічні кризи.	Відсутність своєчасних поставок може призвести до збоїв у виробничих циклах, що впливає на своєчасність посівних робіт та врожай.
6.	Постійний тиск через зміни в кліматі та погодних умов при вирощуванні насіння.	Збільшення ризиків для фермерів/агрономів, зокрема зниження якості насіння та врожайності через вплив непередбачуваних погодних умов, що знижує рентабельність. Необхідність значних інвестицій у нові стійкі сорти.

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Сингента»

Причини виникнення проблемних аспектів можна пояснити різними факторами, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Однією з головних причин є зростання вартості ресурсів, таких як добрива, агрохімікати та засоби захисту рослин. За даними Світового банку, з 2020 по 2023 роки ціни на агрохімікати

та добрива на світових ринках зросли на 25-35%, що суттєво підвищує витрати на виробництво насіння та знижує рентабельність компанії. Тобто, це вимагає більш ефективного використання ресурсів, адже інакше ТОВ «Сингента» може втратити свою конкурентоспроможність.

Ще однією важливою причиною є кліматичні зміни, які суттєво ускладнюють прогнозування врожайності. Міжурядова група експертів зі зміни клімату (IPCC) повідомляє, що глобальна температура за останні десятиліття збільшилася на 1,1°C, що призводить до частіших засух, аномальних опадів та інших погодних аномалій. Це, створює непередбачувані умови для вирощування сільськогосподарських культур, особливо це характерно для насіння, що вимагає стійкості до зміни клімату.

Також, варто зазначити, що значна частина насіння, яке використовується в Україні, є імпортованим. Україна покладається на імпорт до 50% насіння для таких важливих культур, як кукурудза та соняшник, що створює залежність від міжнародних ринків та підвищує ризик збоїв у постачанні під час посівних кампаній. В умовах політичної нестабільності та порушень логістичних ланцюгів ці затримки можуть значно негативно вплинути на весь сільськогосподарський сезон.

Недостатня цифровізація та застосування інновацій також стають одними з головних проблем сьогодення. Згідно з дослідженням McKinsey, аграрні підприємства, що активно використовують цифрові технології, можуть підвищити свою ефективність близько на 30%. Недостатнє впровадження таких технологій, як моніторинг врожайності та прогнозування погодних умов, ставить під загрозу ефективність операцій організації та може знижувати загальну продуктивність процесів.

На останок, політична та економічна нестабільність в Україні також спричиняє додаткові проблеми для бізнесу ТОВ «Сингента». За оцінками Міжнародного валютного фонду (МВФ), ця нестабільність може знижувати інвестиції у аграрний сектор на 10-15% щорічно, що ускладнює доступ до капіталу для розвитку інновацій та впровадження нових технологій. Таким чином, основними причинами виникнення проблем у стратегічному управлінні бізнес-напрямом «Насіння» ТОВ «Сингента» є зростання вартості ресурсів, несприятливі кліматичні зміни, залежність від імпорту

насіння, недостатній рівень цифровізації та політична нестабільність.

З метою забезпечення ефективного функціонування бізнес-моделі та адаптації до зовнішніх викликів, важливо провести подальший аналіз відповідних стратегічних рішень для нейтралізації цих проблем. Сучасний ринок вимагає гнучкості, інновацій та оптимального використання ресурсів, тому своєчасна реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкості перед новими викликами. Стратегічні заходи дозволять не лише мінімізувати ризики, але й відкрити нові перспективи, забезпечивши стабільність та зростання бізнесу в умовах постійних змін ринку.

З огляду на зростання вартості ресурсів, вплив кліматичних змін та технологічні виклики, можна розглянути такі заходи, як впровадження точного землеробства, інноваційні рішення у селекції та цифровізація процесів, що допоможуть підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати та зробити рівень конкурентоспроможності ще вищим. Результати винесено до табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Рекомендовані стратегічні заходи для нейтралізації проблем бізнес-моделі напряму «Насіння»

№ з/п	Назва заходу	Характеристика заходу	Очікувані результати	Потенційні виклики
1.	Точне землеробство	Оптимізація використання ресурсів через впровадження технологій точного внесення добрив, води та засобів захисту рослин на основі аналізу даних.	Зменшення витрат на ресурси, підвищення врожайності, підвищення екологічної стійкості.	Висока вартість впровадження технологій, потреба у навчанні персоналу.
2.	Цифровізація процесів	Автоматизація аграрних процесів через використання датчиків, дронів та програмних рішень для збору і аналізу даних про стан полів.	Підвищення точності прийняття рішень, підвищення ефективності управління, зниження витрат.	Складність інтеграції з наявними системами, залежність від ІТ-інфраструктури.
3.	Інноваційні рішення у селекції	Розробка нових гібридів та культур, стійких до змін клімату, шляхом інвестування в генетичні дослідження та селекцію.	Покращення врожайності та рентабельності, зміцнення конкурентних позицій.	Тривалий час досліджень, висока вартість.

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу стратегічних заходів для нейтралізації проблем

бізнес-моделі напряму «Насіння», можна дійти до стислого висновку, що всі рекомендації мають свій важливий внесок у покращення ефективності управління. Але аналізуючи в попередніх частинах роботи наявні технології та інструменти підприємства ТОВ «Сингента» в Україні, було з'ясовано, що воно насправді впроваджує у свою діяльність безліч заходів, зокрема, впроваджено інноваційні цифрові платформи для моніторингу стану полів і прогнозування врожайності, а це все вказує на рух до цифровізації процесів. Також у підприємства є деякі сервіси, як «МетеоЗахист», що сприяє підвищенню ефективності прогнозування агрономічних ризиків.

Однак, незважаючи на впровадження окремих інструментів, особливої уваги серед визначених рекомендованих вище заходів, потребує застосування точного землеробства як цілісного підходу. Це є важливим з тої причини, що воно дозволить найбільш ефективно оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати, підвищувати врожайність завдяки технологічним інноваціям та ефективно управліти агробізнесом. Дивлячись на те, що точне землеробство спрямоване на вирішення ключових проблем, пов'язаних з управлінням ресурсами, стійкістю до кліматичних змін, воно є найбільш доцільним варіантом і необхідним кроком для подальшого розвитку напряму «Насіння» компанії ТОВ «Сингента». У зв'язку з цим, подальше дослідження цього аспекту буде розкрито у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено детальний аналіз ринку, який виявив важливі тенденції та фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Сингента». Було оцінено поточний стан ринку, включно зі структурою попиту, ціновими коливаннями та впливом зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і конкурентний тиск. Визначено головні тенденції, зокрема зростання інтересу до стійких та інноваційних сільськогосподарських практик, що формує додаткові можливості для розвитку.

ТОВ «Сингента» функціонує в середовищі інтенсивної конкуренції з великими гравцями аграрного ринку, як от ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна», ТОВ «Байєр» і ТОВ «КВС – Україна». Компанія виділяється завдяки своїй високій якості продукції, широкому асортименту та розвинутій науково-дослідній базі, що в свою чергу забезпечує їй значні конкурентні переваги та дозволяє ефективно задовольняти вимоги клієнтів. Проте, для підтримки лідерських позицій компанія має активно впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати бізнес-процеси та посилювати орієнтованість на клієнтів, що дозволить їй не лише відповідати на зростаючий конкурентний тиск, а й залишатися гнучкою та стійкою у довгостроковій перспективі.

Проведено всебічний аналіз стратегічного управління ТОВ «Сингента» із детальним розглядом фінансових та операційних показників, що визначають ефективність його бізнес-моделі. Було досліджено ключові показники рентабельності, продуктивності, ліквідності та задоволеності клієнтів, що дало змогу оцінити здатність компанії підтримувати фінансову стабільність та адаптуватися до змін у галузі. Такий аналіз виявив основні сильні сторони компанії, як надійність продукції та розвинені клієнтські зв'язки, які підтримують стійку позицію на ринку.

Окрім цього, було висвітлено вплив зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність та економічні коливання, що створюють значні виклики для компанії. SWOT-аналіз дозволив оцінити загрози й можливості для подальшого розвитку, зокрема наголосив на важливості інвестицій у технологічні рішення та цифровізацію. Проте, відсутність достатньої цифровізації обмежує потенціал підприємства в досягненні оптимальної продуктивності та швидкості прийняття управлінських рішень. Пропозиція впровадження інновацій, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності компанії на агроринку, дозволяючи уникати залежності від нестабільних зовнішніх факторів.

Загалом, ТОВ «Сингента» має міцні позиції для подальшого зростання, проте досягнення довгострокових стратегічних цілей потребує вдосконалення бізнес-моделі. Інвестиції у точне землеробство, автоматизацію процесів та розширення інноваційних рішень забезпечать підвищення ефективності, адаптивності та сталості компанії, зміцнюючи її позиції як одного з лідерів у галузі аграрних технологій.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «СИНГЕНТА»

3.1 Формування стратегічного напрямку розвитку підприємства на основі удосконалення бізнес-моделі підприємства

ТОВ «Сингента» демонструє чітке бачення свого бізнесу та стратегічних напрямів розвитку, зокрема в сфері «Насіння», орієнтуючись на інновації, клієнтоорієнтованість та стійкість. Одним із головних пріоритетів підприємства є постійне вдосконалення через впровадження новітніх технологій та рішень, що дозволяють аграріям підвищувати продуктивність і ефективніше використовувати ресурси. Його стратегія спрямована на підтримку лідерських позицій на ринку сільськогосподарських інновацій, забезпечуючи клієнтів високоякісними продуктами та рішеннями, що відповідають сучасним викликам.

Зрозуміло, що ТОВ «Сингента» не лише пропонує насіння високої якості, а й фокусується на тому, щоб вирішувати поточні проблеми агробізнесу, пропонуючи стратегічні рішення, які забезпечують довготривалий розвиток підприємства. А це підкреслює її прагнення до стійкості та лідерства у глобальному сільськогосподарському секторі. Застосовуючи комплексну стратегію, поєднуючи з передовими технологіями, постійною підтримкою клієнтів та інноваційним підходом, підприємство може утримувати свої конкурентні позиції у майбутньому періоді.

Сучасне сільське господарство характеризується високим рівнем ресурсозатрат, оскільки для вирощування будь-яких сільськогосподарських культур необхідні значні обсяги води, добрив, засобів захисту рослин, енергії та людських ресурсів. З кожним роком проблеми, пов'язані з доступністю та ефективним використанням цих ресурсів, стають дедалі гострішими. Вода як стратегічний ресурс часто є дефіцитом у багатьох регіонах, а вартість добрив і засобів захисту рослин

зростає через вплив економічних та екологічних факторів. А це створює значний тиск на аграрний сектор, змушуючи підприємства шукати нові підходи до оптимізації використання ресурсів.

З попереднього аналізу бізнес-моделі підприємства за напрямом «Насіння», зрозуміло, що все-таки виникають деякі проблеми а саме: необхідність оптимізації ресурсів, стійкість до кліматичних змін та складність в управлінні полями. Тож, для подолання цих викликів необхідно впроваджувати новітні технології та інновації, зокрема системи точного землеробства, спрямовану на підвищення ефективності аграрних процесів. Наразі сільське господарство активно інтегрує передові технології, зокрема акцентують увагу на розумному господарству. Це сучасна система управління, що оптимізує ресурси та мінімізує вплив на довкілля, враховуючи природні варіації ґрунтів і умов. Такий підхід дозволяє точніше використовувати добрива й засоби захисту, знижуючи витрати та підвищуючи врожайність і якість.

Технології точного землеробства є ключовим кроком до підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Завдяки точному управлінню кожним квадратним метром поля, аграрії різних масштабів можуть досягти максимального прибутку при мінімальних витратах ресурсів, таких як насіння, добрива та засоби захисту рослин. Головна ідея полягає в тому, щоб забезпечити найоптимальніші умови для вирощування культур за допомогою сучасних технологій, таких як GPS, географічні інформаційні системи (GIS) та дистанційне зондування землі (ДЗЗ). Тобто, точне землеробство передбачає використання інноваційних підходів для збору та аналізу даних про стан поля та потреби рослин. А саме це враховує диференційоване внесення добрив і хімікатів залежно від особливостей окремих ділянок поля, що дозволяє знизити витрати та підвищити врожайність, водночас мінімізуючи негативний вплив на ґрунт і навколишнє середовище. Завдяки накопиченню даних про ефективність обробки поля (використані ресурси та врожайність), аграрії можуть чітко коригувати свої стратегії для отримання максимальної економічної віддачі [73]. До компонентів цієї системи можуть входити як інструменти збору просторових даних, так і технології контролю сільськогосподарських операцій, включаючи супутникову навігацію (GPS) та

сенсорні датчики, що дозволяють моніторити процеси у реальному часі та забезпечувати точність виконання аграрних робіт [73].

Доцільно приділити увагу світовому досвіду стосовно застосування цієї системи. Відомо, що такі підприємства як Bayer, Corteva і John Deere, активно використовують інноваційні заходи для підтримки фермерів у покращенні їх продуктивності, у більшості вони надають сучасні інструменти точного землеробства, цифрові технології та інтегрують дані, з метою адаптації до змін навколишнього середовища та погодних умов (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Застосування точного землеробства у світовій практиці

№ з/п	Стратегічні заходи світових підприємств		
	<i>Bayer</i>	<i>Corteva</i>	<i>John Deere</i>
1.	Climate FieldView™ - програма цифрового землеробства, яка моніторить поля за допомогою супутникових зображень і даних про погоду.	Granular Insights - програмне забезпечення для управління фермою (FMS), базується на хмарних технологіях, воно враховує аналіз усього, що потрібно фермеру, від фінансів до управління ґрунтом та операцій.	See & Spray™ - передова технологія для цільового внесення гербіцидів, що у середньому зменшує використання хімікатів на 77%, точно визначаючи бур'яни на полі.
2.	Безпілотні літальні апарати (дрони) , що використовуються для моніторингу стану рослин і точного внесення агрохімікатів.	LandVisor – інструмент, який об'єднує супутникові знімки, експертні дані і технології для детального огляду полів.	РТК мережі – технології високоточної навігації, які забезпечують точність, повторюваність і швидкість виявлення сигналу та усуває зміщення навігаційної супутникової системи.
3.	Польові датчики ґрунту , які надають інформацію про рівень вологості та поживних речовин в режимі реального часу.	Carbon Solutions – програма, що спрямована на поліпшення здоров'я ґрунту та стимулювання ферм до впровадження екологічно стійких практик.	Дрони , які використовуються для інспекції полів і виявлення проблем, як надлишок вологи або ж шкідників.
4.	Інструменти аналітики даних та ШІ , які допомагають прогнозувати генетичні результати в селекції рослин.		Датчики ґрунту - вони дозволяють фермерам контролювати вологість і рівень поживних речовин у ґрунті, управляти водними й іншими агресурсами.
5.	Розумні комбайни (машини) , які оснащені датчиками та GPS оптимізують висівання насіння.		

Джерело: складено автором на основі [74,75,76,77]

Як можна помітити, кожна з наведених компаній активно використовує інноваційні інструменти для підвищення продуктивності сільського господарства, а саме цифрові платформи, дрони та польові сенсори. Вони орієнтовані на збір і аналіз даних у реальному часі, що дозволяє покращувати управління ресурсами та мінімізувати ризики. Такий досвід показує, що точне землеробство стає основним напрямом розвитку аграрних технологій, і його впровадження є важливим кроком для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність та екологічність своєї діяльності.

У зв'язку з цим пропонується реалізувати проєкт точного сільського господарства і для ТОВ «Сингента», який представлятиме собою комплексний підхід до управління сільськогосподарськими процесами.

Основними елементами проєкту буде прогнозування врожаю, що дозволить краще оцінити потенціал полів і врахувати можливі втрати до моменту збору врожаю. Також проєкт включатиме точне внесення добрив і засобів захисту рослин на основі аналізу ґрунтів та інших факторів, що дозволить оптимізувати використання агрохімікатів і підвищити врожайність. Крім того, важливою складовою стане впровадження систем фарм-менеджменту, які допоможуть контролювати й ефективно керувати всією сільськогосподарською діяльністю.

Ключову роль у цьому проєкті відіграватиме використання інноваційного обладнання, яке забезпечить високу точність виконання робіт на полях і дозволить автоматизувати процеси відстеження та аналізу даних. Відповідно, це у свою чергу, дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних показників.

Актуальність такого роду проєкту полягає в його значному потенціалі для зниження виробничих витрат і зміцнення фінансової стійкості як окремих аграрних підприємств, так і сільськогосподарського сектору України в цілому. Сучасні технології точного землеробства дозволяють оптимізувати використання ресурсів, таких як добрива, вода та засоби захисту рослин, що дає змогу зменшити витрати і підвищити продуктивність. Завдяки впровадженню цих інновацій аграрії зможуть мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами клімату та непередбачуваними умовами на ринку.

Підвищення врожайності та ефективності аграрного виробництва стане важливим чинником для зміцнення конкурентоспроможності українських сільгоспвиробників на міжнародному ринку. Додатково це сприятиме забезпеченню стабільності в аграрному секторі, оскільки підприємства, використовуючи інноваційні рішення, зможуть оперативніше реагувати на зовнішні виклики й підтримувати стійкий розвиток галузі. Проєкт точного землеробства стане важливим кроком до підвищення загальної ефективності сільськогосподарського виробництва та забезпечення економічної стабільності в Україні. Детальна характеристика складових проєкту точного землеробства відмічено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика складових проєкту по точному землеробству

№ з/п	Складова проєкту	Стислий опис	Мета і завдання	Необхідні ресурси
1	Інтегрована система аналізу та прогнозування різних аспектів вирощування сільськогосподарських культур	Система передбачає використання великих даних (Big Data) для аналізу показників та умов вирощування культур, зокрема погодних умов, стану ґрунтів і попередніх врожаїв. Штучний інтелект обробляє дані для створення точних прогнозів щодо врожайності, можливих ризиків та необхідності внесення добрив.	Забезпечити точне управління аграрними процесами через прогнозування врожайності та ресурсних потреб. Збір й аналіз даних про стан ґрунтів, погоду та вологість. Прогноз врожайності, ризиків. Рекомендації щодо оптимізації ресурсів і підвищення врожайності.	Дані супутникового моніторингу, метеорологічні дані. Програмне забезпечення для обробки та аналізу даних. Фахівці з аналізу даних та ІТ.
2	Дрони-обприскувачі	Безпілотні літальні апарати, які призначені для точного внесення добрив та засобів захисту рослин. Дрони можуть охоплювати великі площі, забезпечуючи рівномірне та економічно вигідне внесення речовин, мінімізуючи шкоду для довкілля.	Підвищити ефективність та точність внесення добрив і засобів захисту рослин, зменшивши витрати та вплив на довкілля. Забезпечити рівномірне та точне обприскування полів. Мінімізувати витрати на добрива та пестициди.	Дрони з відповідним обладнанням для обприскування. Пілоти-дроністи або автоматизовані системи управління. Технічна підтримка для обслуговування дронів.

Продовження таблиці 3.2

3	Спеціальний калькулятор для прогнозування вилягання культур	Інструмент, що базується на аналізі вегетаційних індексів, особливостях гібридів та інших параметрах. Вона дозволяє аграріям заздалегідь вжити заходів для зниження ризику та забезпечення стійкості врожаю.	Зменшити втрати врожаю через вилягання культур. Оцінка ризиків вилягання культур. Надання рекомендацій щодо заходів для запобігання виляганню.	Дані про стан культур та погодні умови. Алгоритми для прогнозування вилягання. ІТ-платформа для обчислення ризиків.
4	Цифрові інструменти для моніторингу полів	Система включає супутникові зображення, дрони для збору даних з повітря та сенсори, що розміщуються на полях для вимірювання вологості, температури ґрунту тощо. Ці інструменти дозволяють в реальному часі отримувати інформацію про стан полів.	Забезпечити точний та оперативний моніторинг полів для прийняття своєчасних управлінських рішень. Збір та аналіз даних про стан полів. Оперативне реагування на виявлені проблеми, такі як нестача вологи чи наявність шкідників.	Супутникові та дроніві зображення. Сенсори для вимірювання параметрів ґрунту та рослин. Програмне забезпечення для аналізу даних та надання рекомендацій.

Джерело: складено автором

Проект точного землеробства спрямований на досягнення кількох ключових стратегічних цілей, які будуть досягнуті шляхом здійснення згаданих вище змін. Основні з них включають:

1. Підвищення продуктивності. За рахунок оптимізації аграрних процесів можна збільшити врожайність і загальну ефективність підприємства.

2. Ефективне використання ресурсів. Проект допоможе оптимізувати споживання води, добрив і енергії, знижуючи витрати й підвищуючи ефективність використання ресурсів.

3. Планування та прогнозування врожайності. Використання інноваційних технологій дозволить точно прогнозувати врожайність, зменшуючи ризики та підвищуючи стабільність результатів.

4. Економічна ефективність та екологічна стійкість. Зниження витрат та мінімізація негативного впливу на довкілля.

Впровадження цих цілей сприятиме не лише покращенню внутрішніх процесів, але й зміцненню конкурентних переваг ТОВ «Сингента» на ринку.

Виявимо переваги та недоліки точного землеробства (табл. 3.3). Тому, що зваживши всі можливі переваги та недоліки, можна краще зрозуміти динаміку впровадження проєкту, а також розробити ефективні стратегії для управління процесом й досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.3 – Переваги та недоліки впровадження точного землеробства для ТОВ «Сингента»

№ з/п	Переваги	Недоліки
1.	Збір та аналіз даних про характеристики ґрунту та врожайність, що дозволяє краще підготуватися до кожного сезону.	Висока вартість впровадження та оцифрування технологій.
2.	Оптимізація використання ресурсів, таких як добрива, паливо та вода, що сприяє економії витрат.	Необхідність постійної освіти фермерів та впровадження нових інновацій.
3.	Підвищення врожайності завдяки точному плануванню та моніторингу полів.	Складність у підтримці та обслуговуванні високотехнологічного обладнання.
4.	Покращення екологічної стійкості завдяки зменшенню використання хімікатів та раціональній інтенсифікації посівів.	
5.	Вплив на здоров'я споживачів через зменшення залишків хімікатів у продукції.	
6.	Використання GPS-навігації для зменшення витрат палива та підвищення ефективності бізнес-процесів.	

Джерело: складено автором на основі [78]

Загалом, аналіз переваг та недоліків свідчить про те, що впровадження системи точного землеробства є важливим стратегічним кроком для ТОВ «Сингента». Незважаючи на певні виклики, такі як висока вартість та необхідність постійного навчання, переваги, такі як підвищення врожайності, зменшення витрат на ресурси та покращення екологічної стійкості роблять даний підхід досить перспективним для підвищення конкурентоспроможності компанії в аграрному секторі.

Також, не менш важливим є той момент, що запропонований проєкт узгоджується зі стратегією ТОВ «Сингента», яка зорієнтована на інновації та підвищення ефективності агропроцесів. Ну і так як, компанія вже впроваджує деякі цифрові інструменти, це свідчить про її готовність до таких змін. Водночас, зауважимо, що реалізація потребуватиме додаткових інвестицій і навчання персоналу.

Розглянемо хто саме може бути зацікавленим у впровадженні цих заходів. Стейкхолдерами проєкту виступає керівництво підприємства, клієнти, постачальники технологій і обладнання, дослідники і наукові інститути та інвестори (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Стейкхолдери проєкту точного землеробства для ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором

1. Керівництво ТОВ «Сингента» зацікавлене у підвищенні ефективності бізнесу та прибутковості через впровадження точного землеробства, що зміцнить конкурентні переваги підприємства.

2. Фермери та агровиробники прагнуть оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати та підвищити врожайність завдяки точному плануванню робіт.

3. Постачальники технологій та обладнання бачать можливість збільшення попиту на своє обладнання, як-от дрони й сенсори. Вони прагнуть до довгострокової співпраці з агропідприємствами.

4. Дослідники та наукові інститути зацікавлені у впровадженні інноваційних рішень та участі в дослідженнях, що підвищують продуктивність та екологічну стійкість агропроцесів.

5. Інвестори очікують зростання прибутковості й ринкової вартості організації через впровадження інновацій, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності виробництва.

3.2 Побудова бізнес-моделі з урахуванням стратегічного розвитку підприємства

Важливим етапом у стратегічному управлінні є побудова бізнес-полотна, оскільки воно дозволяє комплексно оцінити та вдосконалити бізнес-модель підприємства. Скористаємось підходом Enhanced Business Model Canvas, що на відміну від традиційного Business Model Canvas, включає деякі операційні аспекти, такі як процеси, організація, інформаційні потоки, постачальників та місцезнаходження. За цим підходом можна не лише створити ефективну ціннісну пропозицію для клієнтів, але й забезпечити підтримку ключових операцій, необхідних для її реалізації. Також Enhanced Business Model Canvas сприятиме ефективнішій реалізації проєкту точного землеробства з урахуванням стратегічного розвитку підприємства. Результати побудови полотна відображено на рис. 3.2.

Enhanced Business Model Canvas

Постачальники (Suppliers) Постачальники насіння, добрив, агрохімікатів, обладнання для точного землеробства (дрони, сенсори), та постачальники IT-інфраструктури.	Розташування (Location) ТОВ "Сингента" працює у всіх ключових аграрних регіонах України та інших країнах. Головний офіс в Україні розташований у м. Києві.	Ціннісна пропозиція (Value Proposition) - Забезпечення високоякісного насіння для підвищення врожайності, адаптоване до різних кліматичних умов. - Пропозиція інноваційних рішень та технологій для точного землеробства, що оптимізує використання ресурсів і знизить витрати.	Взаємовідносини з клієнтами (Customer Relationships) Підтримка клієнтів через агрономічні консультації, надання індивідуальних рішень для кожного господарства. Використання систем зворотного зв'язку через цифрові платформи та надання персональних консультацій.	Сегменти користувачів (Customer Segments) - Досвідчені фермери, що працюють на великих господарствах; - Інноваційні фермери, які шукають нові технології; - Агрономи, що займаються впровадженням сучасних технологій.
Процеси (Processes) Виробництво та поставка насіння, маркетинг і просування інновацій, управління клієнтськими відносинами, використання точних даних для прогнозування та планування врожайності.				
Організація (Organisation) - Центральне управління з децентралізованими регіональними представництвами. - Агрономічні команди для підтримки фермерів у регіонах.	Інформація (Information) Використання цифрових платформ для моніторингу полів та прогнозування врожайності, центральна база даних для управління інформацією про господарства.			
Управління (Management) Управління процесами через цифрові інструменти та автоматизовані системи, постійний моніторинг результатів з використанням аналітики даних.				
Структура витрат (Cost Structure) - Витрати на розробку та дослідження нових гібридів; - Маркетинг і дистрибуцію; - Технічна підтримка фермерів; - Технологічні інвестиції у цифрові платформи.		Структура доходів (Revenue Structure) - Продаж насіння та супутньої продукції; - Консультаційні послуги; - Ліцензійні платежі за інтелектуальну власність; - Цифрові рішення для управління агробізнесом.		

Рисунок 3.2 – Візуалізація оновленого бізнес-полотна ТОВ «Сингента» за методикою Enhanced Canvas

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати побудови оновленої бізнес-моделі ТОВ «Сингента» за методом Enhanced Business Model Canvas, можна відзначити, що даний підхід комплексно охопив всі ключові елементи бізнесу: від взаємодії з постачальниками до структури витрат і каналів збуту. Модель дозволяє комплексно оцінити і вдосконалити існуючі процеси, враховуючи постачальників, організацію, процеси та інформаційні потоки, забезпечуючи тим самим необхідну підтримку для реалізації проєкту точного землеробства.

Для того аби забезпечити ефективне впровадження проєкту точного землеробства, варто виокремити ключові етапи, завдання та оцінити тривалість виконання кожного з них. Результати висвітлено у табл. 3.4

Таблиця 3.4 – Етапи, завдання та часові рамки для впровадження проєкту

№	Назви етапів та завдань	Тривалість
Етап 1. Планування та підготовка		01.10.24 – 29.11.24
1.1	Формування проєктної команди. Оцінка потреб компанії та технічних можливостей для впровадження системи точного землеробства.	01.10.2024 – 21.10.2024
1.2	Визначення ключових цілей та завдань у межах проєкту точного землеробства.	21.10.2024 – 28.10.2024
1.3	Оцінка наявних ресурсів (людських та технологічних) і розробка плану використання.	28.10.2024 – 04.11.2024
1.4	Розробка та погодження детального плану реалізації проєкту і бюджету.	04.11.2024 – 15.11.2024
1.5	Вибір постачальників технологій.	18.11.2024 – 29.11.2024
Етап 2. Впровадження		02.12.2024 – 15.05.2025
2.1	Презентація запропонованих інноваційних рішень для персоналу, відділу з продажів та технічної підтримки.	02.12.2024 – 05.12.2024
2.2	Пілотне впровадження систем точного землеробства на обраних полях для тестування ефективності.	09.12.2024 – 03.02.2025
2.2	Аналіз отриманих даних від тестування технологій і корекція початкових планів. Презентація результатів керівництву компанії відділу з продажів та технічної підтримки.	03.02.2025 – 21.02.2025
2.3	Підготовка до масштабування впроваджених технологій на всі виробничі поля підприємства.	24.02.2025 – 15.05.2025
Етап 3. Оцінка та закріплення результатів		19.05.2025 – 10.10.2025
3.1	Здійснення комплексної оцінки ефективності впроваджених технологій на всіх виробничих полях за результатами сезону, зокрема аналіз вирощування культур та використання ресурсів.	19.05.2025 – 22.09.2025
3.2	Формування звіту про результати впровадження та внесення коректив у систему точного землеробства.	23.09.2025 – 03.10.2025
3.3	Представлення отриманих результатів проєкту під час засідань або тренінгів із зацікавленими сторонами та прийняття рішень щодо наступних кроків.	06.10.2025 – 10.10.2025

Джерело: складено автором

Крім цього впровадження змін потребує ретельної та структурованої оцінки необхідних ресурсів проєкту. Під час реалізації точного землеробства важливо переглянути всі необхідні ресурси — людські, фінансові та технічні (рис. 3.3).

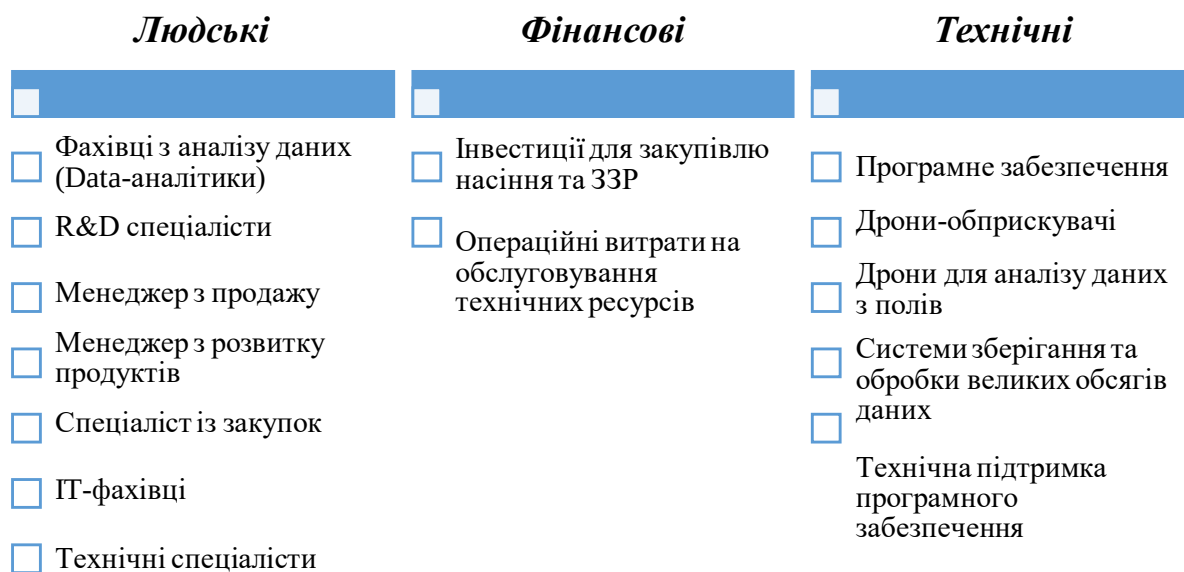


Рисунок 3.3 – Список необхідних ресурсів для реалізації проєкту

Джерело: складено автором

Результати підрахунку ресурсів наведено у наступних табл. 3.5-3.7.

Таблиця 3.5 – Показники людських ресурсів для реалізації точного землеробства на ТОВ «Сингента»

№	Назва ресурсу	Кількість, осіб	Рівень залученості, %	Вартість ставки, грн/міс	Кількість часу залученості, міс	Загальна вартість, грн
1	Фахівці з аналізу даних	1	50%	36 500	7	127 750
2	R&D спеціалісти	2	30%	30 500	6	109 800
3	Менеджер з продажу	2	35%	44 800	9	282 240
4	Менеджер з розвитку продуктів	1	40%	50 400	10	201 600
5	Спеціаліст із закупок	1	10%	31 700	0,5	1 585
6	IT-фахівці	1	40%	43 800	10	175 200
7	Технічні спеціалісти	2	30%	28 600	8	137 280
	Разом					797 905

Джерело: складено автором

Для успішного впровадження системи точного землеробства необхідно залучити 10 осіб, а саме фахівців з аналізу даних, R&D спеціалістів, менеджерів з продажів і розвитку продуктів, спеціалістів із закупок, IT-фахівців та технічних спеціалістів. Загальна вартість залучення цих ресурсів складає 797 905 грн.

Таблиця 3.6 – Показники фінансових ресурсів для реалізації точного землеробства на ТОВ «Сингента»

№	Назва ресурсу	Вартість, грн
1.	Інвестиції на закупівлю насіння та ЗЗР	2 044 000
2.	Операційні витрати на проєкт	195 000
	<i>Разом</i>	2 239 000

Джерело: складено автором

Основні інвестиції включають закупівлю насіння і ЗЗР та операційні витрати. Сума необхідних фінансових ресурсів складає 2 239 000 грн.

Таблиця 3.7 – Показники технічних ресурсів для реалізації точного землеробства на ТОВ «Сингента»

№	Назва ресурсу	Кількість, одиниць	Вартість за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
1.	Програмне забезпечення для аналізу та прогнозування	1	150 000	150 000
2.	Дрони-оприскувачі	4	124 000	496 000
3.	Дрони для аналізу даних з полів	4	40 000	160 000
4.	Система для зберігання та обробки даних	1	250 000	250 000
5.	Технічна підтримка програмного забезпечення	1	110 000	110 000
	<i>Разом</i>			1 166 000

Джерело: складено автором

Передбачається закупівля ключового обладнання, зокрема програмного забезпечення для аналізу та прогнозування, дронів-обприскувачів, дронів для аналізу даних з полів, система зберігання й обробки даних та технічна підтримка програмного забезпечення. Згідно з табл. 3.7, загальна вартість технічних ресурсів для реалізації проєкту складає 1 166 000 грн, що забезпечить повне технічне оснащення для ефективної роботи точного землеробства.

Отже, впровадження цього проєкту на ТОВ «Сингента» вимагає значних людських, технічних та фінансових ресурсів. Загальна вартість реалізації проєкту складає 4 202 905 грн.

Ключовим фактором успіху є правильне управління та ефективне використання ресурсів. Завдяки забезпеченню необхідними ресурсами та їх оптимальному розподілу, ТОВ «Сингента» зможе досягти своїх стратегічних цілей і успішно реалізувати зміни в рамках точного землеробства.

Водночас для повної оцінки можливості реалізації запропонованого проєкту важливо проаналізувати наявні фінансові ресурси підприємства (рис. 3.4).

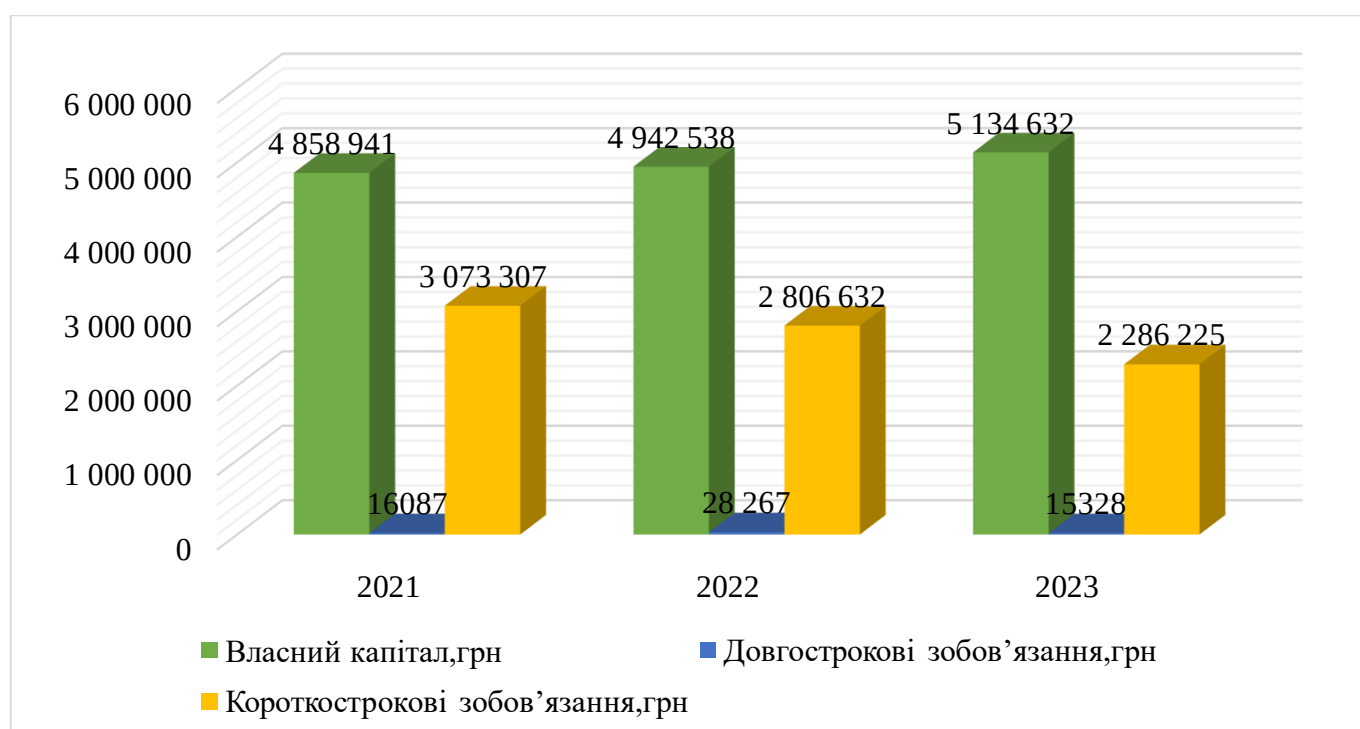


Рисунок 3.4 – Джерела фінансування компанії ТОВ «Сингента» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [42]

Згідно з даними рис. 3.4, видно, що підприємство ТОВ «Сингента» демонструє стабільне зростання власного капіталу протягом зазначеного періоду, а це свідчить про його фінансову стійкість. Зменшення короткострокових і довгострокових зобов'язань у 2023 році порівняно з попередніми роками свідчить про покращення здатності компанії керувати своїми зобов'язаннями. Враховуючи ці фактори, можна сказати, що підприємство має достатні ресурси та фінансову готовність для інвестування в нові ініціативи, зокрема в точне землеробство.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності удосконалення бізнес-моделі та надання рекомендацій з реалізації запропонованих заходів

Впровадження технологій точного землеробства на ТОВ «Сингента» очікується принести ряд стратегічно важливих результатів. Одним із ключових результатів є оптимізація використання витратних матеріалів, таких як вода, добрива та засоби захисту рослин. Завдяки точному аналізу потреб ґрунтів і рослин, підприємство зможе знизити надмірні витрати, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості та прибутковості.

Ще одним важливим наслідком є підвищення врожайності та якості сільськогосподарської продукції. Це допоможе підприємству забезпечити стабільний попит на свою продукцію, зміцнити конкурентні позиції на ринку, а також відповідати зростаючим вимогам споживачів щодо якості продуктів. Застосування інноваційних підходів до управління ресурсами та сільськогосподарськими процесами дозволить підприємству краще адаптуватися до змін у кліматі та ринкових умовах.

Окрім економічних результатів, важливим є екологічний аспект — точне землеробство сприяє мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Завдяки точному внесенню добрив і оптимальному використанню водних ресурсів знижується ризик забруднення ґрунтів та водних джерел. Додатково це сприятиме поліпшенню якості земель, що особливо важливо для довгострокового сталого розвитку агровиробництва.

Останнім, але не менш важливим аспектом є покращена інформаційна підтримка сільськогосподарського менеджменту. Використання даних і аналітичних інструментів дозволить аграріям краще планувати агротехнічні заходи, що в підсумку призведе до підвищення ефективності роботи підприємства.

Впровадження цих інноваційних технологій дозволить зменшити операційні витрати ТОВ «Сингента», що може забезпечити додаткове зниження витрат на рівні 10% у порівнянні з поточними витратами. Тобто, якщо порахувати від поточних витрат за 2023 рік (4 216 959) відняти суму зменшення витрат ($4\,216\,959 \cdot 0,10$),

отримаємо 3 795 263 грн. Якщо припустити, що рівень зниження витрат зберігатиметься кожного року, можна обчислити витрати на кілька наступних років, враховуючи цей відсоток зниження щорічно (рис. 3.5)

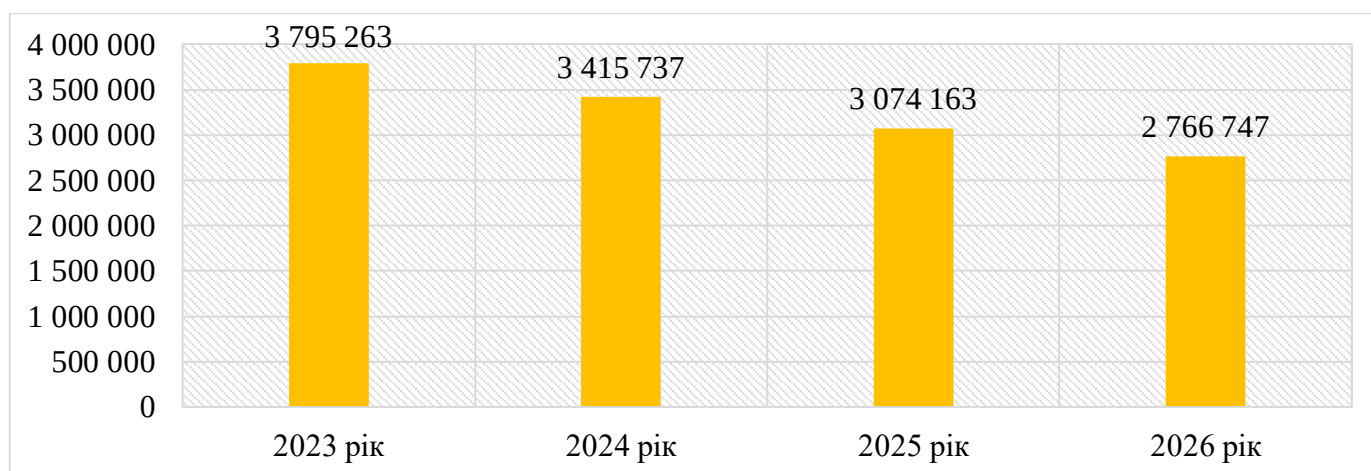


Рисунок 3.5 – Динаміка зниження операційних витрат ТОВ «Сингента» після впровадження проєкту точного землеробства

Джерело: складено автором

Враховуючи масштаби проєкту та потенційні його вигоди, тобто зниження витрат, збільшення продуктивності та врожайності, то можна зробити ймовірне припущення, що ТОВ «Сингента» має можливість досягти підвищення своєї прибутковості на 15% протягом перших трьох років впровадження. Порахуємо чистий приріст доходу, використовуючи дохід за 2023 рік, розмір якого 11 271 522 грн та ставку приросту згадану вище. Результати прорахунку винесено на рис. 3.6.

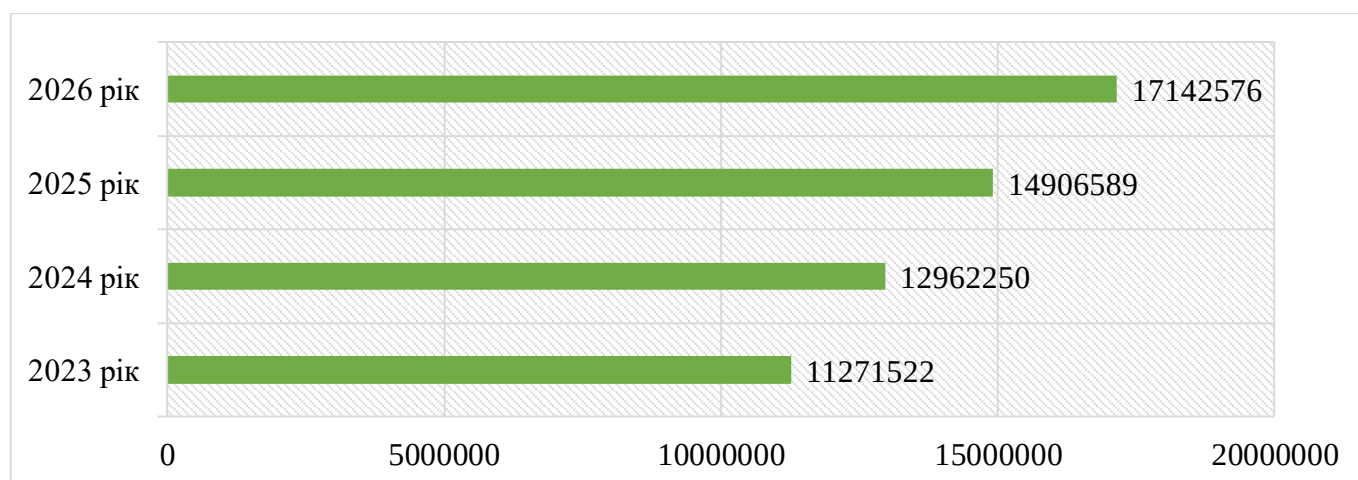


Рисунок 3.6 – Прогнозований приріст чистого доходу ТОВ «Сингента» після впровадження проєкту точного землеробства

Джерело: складено автором

Тобто, очікується, що проєкт точного землеробства допоможе підприємству досягати стабільного приросту доходу щороку, що покращить фінансові результати.

Визначимо показники рентабельності, періоду окупності та NPV проєкту. Таким способом зрозуміємо, чи даний проєкт вигідний чи ні, і за який період часу він може окупиться. Результати обрахунків занесено до табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Визначення показників ефективності проєкту точного землеробства для ТОВ «Сингента»

Показник	Формула	Розв'язок
ROI – рентабельність проєкту.	$ROI = \left(\frac{\text{Чистий дохід від реалізації проєкту}}{\text{Витрати проєкту}} \right) * 100\%$;	$ROI = 1\,690\,728 / 4\,202\,905 * 100\% = 40\%$
PP – період окупності проєкту.	$PP = \frac{\text{Вартість проєкту}}{\text{Щорічний грошовий потік}}$;	$PP = 4\,202\,905 / 1\,690\,728 = 2,5 \text{ роки}$
NPV – чиста приведена вартість.	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IC$; де CF— грошовий потік на t-му році; i — дисконтна ставка (25%); t — кількість періодів (2024-2026 pp); IC— початкові інвестиції (4 202 905 грн).	$NPV = 4\,303\,052 - 4\,202\,905 = 100\,147 \text{ грн}$

Джерело: складено автором

Високий показник рентабельності вказує на те, що проєкт є прибутковим і ефективно використовує вкладені ресурси. Низький або від'ємний показник означає, що витрати перевищують доходи, і проєкт може бути збитковим або потребує оптимізації. З розрахунку, можна побачити що отримано прибуток у 40 рази вищий, порівнюючи з витратами на інвестиції.

Показник періоду окупності вказує, за скільки років проєкт поверне вкладені інвестиції. Чим коротший період окупності, тим швидше проєкт стає прибутковим. Довший період означає, що інвестиції будуть повертатися повільніше, що може збільшити ризики для підприємства.

Період окупності проєкту займає 2,5 років. А це означає, що інвестиції в проєкт окупляться менше ніж за два роки, що свідчить про відносно швидку окупність і потенційну привабливість проєкту для інвесторів.

При дисконтній ставці 25% чиста приведена вартість (NPV) склала 100 147 грн. Розрахунок показника визначає поточну вартість очікуваних грошових потоків проєкту за вирахуванням початкових інвестицій. Отримавши позитивне значення NPV можна стверджувати, що такий проєкт можна реалізовувати, оскільки він

принесе ТОВ «Сингента» вигоду.

До уваги варто взяти можливі ризики, які можуть виникати під час реалізації проєкту. Для цього побудуємо матрицю ризиків яка враховуватиме ймовірність та вплив кожного ризику (табл. 3.9). Розмежуємо ризики на прийнятні, помірні та неприйнятні. Оцінимо їх за шкалою від 1 до 3.

Таблиця 3.9 – Матриця ймовірності та впливу ризиків на проєкт

Вплив / Ймовірність	Низька (1)	Середня (2)	Висока (3)
Високий (3)	Невизначеність погодних умов	Збої в роботі дронів чи іншого обладнання	Коливання вартості обладнання та програмного забезпечення
Середній (2)	Зміни в законодавстві або посилення регулюючих норм у сфері агротехнологій	Ризик безпеки та конфіденційності	Неправильне налаштування та управління системами точного землеробства
Низький (1)	Ризик проблем з інтернет-з'єднанням	Помилки у звітах чи документації	Незначні відхилення в даних зі дронів

Джерело: складено автором

де 1 – низький;

2 – середній;

3 – високий.

Для неприйнятних ризиків сформуємо стратегії та рекомендовані дії (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Стратегії управління та рекомендації щодо зменшення впливу неприйнятних ризиків у проєкті точного землеробства

№	Неприйнятний ризик	Стратегія	Рекомендовані дії
1	2	3	4
1	Збої в роботі дронів чи іншого обладнання	Запобігання та швидке реагування	- Проведення регулярних технічних оглядів. - Система резервного обладнання. - Навчання персоналу з усунення несправностей.
2	Коливання вартості обладнання та програмного забезпечення	Управління витратами та ризиком через контрактні умови	- Складання довгострокових договорів із фіксованими цінами. - Проведення тендерів та пошук альтернативних постачальників. - Створення резервного фонду.
3	Неправильне налаштування та управління системами точного землеробства	Підвищення компетентності та контролю за налаштуваннями	- Спеціалізоване навчання для персоналу. - Залучення експертів для налаштувань. - Моніторинг та автоматична діагностика.

Джерело: складено автором

До рекомендацій з підвищення ефективності та успішної реалізації всього

проєкту можна віднести наступне:

- Використовувати алгоритми машинного навчання для прогнозування врожайності та визначення оптимальних термінів внесення добрив й зрошення.
- Створити індивідуальні карти для кожної ділянки поля на основі аналізу ґрунтів та стану рослин, щоб визначити оптимальні норми внесення.
- Організувати тренінги для працівників з використання нових технологій точного землеробства та роботи з аналітичними інструментами.
- Залучати зовнішніх експертів для передачі знань про новітні методи аналізу та прогнозування у сільському господарстві.
- Забезпечити наявність необхідного обладнання для дронів та програмного забезпечення, а також його технічне обслуговування.
- Розробити план резервного зберігання даних та забезпечити їх безпеку для уникнення втрат інформації.
- Залучити наукові інститути для проведення досліджень та удосконалення методик точного землеробства.

Підводячи невеликий підсумок, можна вважати, що у результаті, очікуватиметься не лише підвищення ефективності виробничих процесів, але й забезпечення більш стійкої й екологічної моделі агробізнесу, що відповідає сучасним викликам ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи отримано низку важливих результатів, що підкреслюють доцільність такого підходу, оскільки він дозволяє суттєво оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати, підвищити врожайність та якість продукції, а також мінімізувати екологічний вплив. Розрахунки показали, що період окупності пропонованого проєкту становить 2,5 роки, а чиста приведена вартість (NPV) на рівні 100 147 грн. Результати прорахунків підтверджують його інвестиційну привабливість та економічну вигоду. Внутрішня норма прибутковості

(IRR) перевищує середньоринкові показники, що робить проєкт особливо перспективним для залучення інвесторів.

У процесі розробки удосконаленої бізнес-моделі було використано підхід Enhanced Business Model Canvas, який дав змогу чітко визначити ціннісні пропозиції, канали взаємодії з клієнтами, ключові ресурси та партнери. Таким чином було деталізовано стратегію підприємства щодо задоволення потреб клієнтів і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Взагалом проєкт передбачає активне використання сучасного обладнання, програмного забезпечення та даних для моніторингу стану ґрунту і культур, що сприятиме зниженню витрат на ресурси та оптимізації рішень щодо догляду за посівами.

Також було розроблено систему управління ризиками, які можуть вплинути на реалізацію точного землеробства. Зокрема, розглянуто ризики технічних збоїв, коливання цін на обладнання та змін у законодавчому регулюванні. На основі оцінки ймовірності та рівня впливу кожного ризику розроблено конкретні заходи, які знижують вплив цих ризиків, зокрема важливо проводити регулярні технічні огляди для запобігання збоям систем, укладати фіксовані контракти, і не менш важливим є проведення навчання персоналу через тренінги, онлайн консультації і таке інше.

Таким чином, даний розділ підтвердив, що стратегічний розвиток підприємства ТОВ «Сингента» на основі поліпшення бізнес-моделі є виправданим та перспективним напрямом, який дозволить компанії не лише оптимізувати операційні витрати та підвищити продуктивність, але й закріпити свої лідерські позиції як інноваційного та відповідального гравця на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

У цій магістерській роботі було комплексно досліджено стратегічне управління та удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Сингента», що дозволило сформулювати практичні рекомендації для підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на аграрному ринку. Отримані результати підтвердили доцільність обраного напрямку розвитку підприємства та окреслили подальші перспективи для забезпечення стабільного зростання.

Спершу було визначено сутність і роль бізнес-моделі у стратегічному управлінні підприємством. Аналіз різних підходів і концепцій дозволив сформувати розуміння, що бізнес-модель є основним інструментом реалізації стратегій підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Виявлено, що бізнес-модель виконує такі важливі функції, як створення, доставка та отримання цінності, і від її ефективності залежить успіх підприємства у довгостроковій перспективі. Крім цього, було розглянуто основні підходи до формування бізнес-моделей та їх безпосередні види. Проаналізувавши різні концепції, було встановлено, що кожен із них має свої переваги залежно від особливостей діяльності організації. Особливу увагу приділено адаптивності бізнес-моделі до швидкозмінних ринкових умов та потреб споживачів. Також, було досліджено методичні засади вдосконалення бізнес-моделі з метою забезпечення стійкого розвитку. Відповідно звідси з'ясовано, що підприємству вкрай важливо оперативно реагувати на ринкові зміни та підвищувати ефективність своїх процесів.

У рамках дослідницько-аналітичної частини проведено детальний аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Сингента». Підприємство демонструє стабільний дохід, який у 2023 році він склав 11 271 522 млн грн, що підтверджує його фінансову стійкість. Разом із цим було ідентифіковано зовнішні виклики, такі як конкуренція з боку великих міжнародних гравців і нестабільність ринку. Аналіз ключових фінансових показників, зокрема рентабельності та ліквідності, виявив необхідність оптимізації бізнес-процесів через впровадження цифрових технологій.

Також було проаналізовано зовнішні фактори впливу на стратегічне управління розвитком компанії. SWOT-аналіз показав сильні сторони ТОВ «Сингента», зокрема інноваційний підхід до виробництва та значну частку на ринку. Однак високий рівень конкуренції, зміни законодавства та коливання попиту на продукцію створюють деякі загрози, що потребують швидкої адаптації управлінських підходів.

На основі аналізу внутрішньої та зовнішньої успішності ТОВ «Сингента» встановлено, що у 2022 році чистий прибуток становив 83 597 тис.грн, загальна рентабельність – 1,08%, а рентабельність продажу – 19,68%. Згідно до прогнозу на 2023 рік, можна помітити зростання чистого прибутку до 127 072 тис.грн, а рентабельності продажу – до 20,65%, що демонструє позитивну динаміку ефективності компанії. Результати інтегрального показника внутрішньої успішності стратегії ТОВ «Сингента» за 2023 рік склав 606,02, що підтвердив ефективність операцій, тоді як зовнішній показник - 422,69 вказує на потребу у зміцненні ринкових позицій.

У процесі ідентифікації проблемних аспектів управління бізнес-моделлю виявлено, що недостатній рівень цифровізації та оптимізації процесів є стримуючим фактором для подальшого зростання. Було запропоновано впровадження системи точного землеробства, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити екологічний вплив на довкілля.

На основі відповідного аналізу сформовано стратегічний напрям розвитку, який базується на удосконаленні бізнес-моделі підприємства. Акцентовано увагу на на впровадженні інноваційних технологій, оптимізації ресурсів та збільшенні рівня клієнтоорієнтованості. Основою для розробки нової бізнес-моделі став метод Enhanced Business Model Canvas, що дозволив структурувати діяльність компанії навколо ціннісних пропозицій і клієнтських потреб, враховуючи ключових стейкхолдерів та каналів збуту продукції.

Одним із центральних проєктів було обрано розвиток точного землеробства, який передбачає впровадження інноваційних агротехнологій та цифрових інструментів для оптимізації управління ресурсами, підвищення врожайності, а також поліпшення якості продукції.

Проведено економічне обґрунтування даного проєкту, що підтвердило його доцільність та інвестиційну привабливість. Зокрема, отримано такі результати: чиста приведена вартість (NPV) - 100 147 грн, рентабельність (ROI) – 40% та період окупності (PP) – 2,5 роки. Позитивне значення NPV та високий показник ROI свідчать про здатність проєкту швидко генерувати дохід та забезпечити підприємству стабільне його фінансування. Крім того, впровадження точного землеробства дозволить ТОВ «Сингента» знизити витрати на виробництво, підвищити якість насіння та водночас деякою мірою зменшити екологічний вплив.

Для успішної реалізації проєкту було також взято до уваги потенційні ризики, пов'язані з технічними збоями, коливанням вартості обладнання та змінами в законодавчому регулюванні. З метою зниження впливу цих ризиків розроблено систему управління ризиками, яка включає превентивні заходи, такі як регулярний технічний огляд обладнання, навчання персоналу, складання контрактів із фіксованими цінами та створення резервних фондів. Таким чином, ці заходи сприятимуть стабільній роботі проєкту та забезпечать стійкість до непередбачуваних факторів, що підвищує загальну його надійність та економічну ефективність.

Отже, результати дослідження підтвердили, що ТОВ «Сингента» має всі необхідні передумови для успішного зростання через вдосконалення бізнес-моделі та активну інтеграцію інноваційних технологій. Проведені дослідження показали, що стратегічне управління підприємством на основі оновленої бізнес-моделі має наступні переваги: підвищення ефективності операцій, зменшення витрат, адаптація до динамічних умов ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Варто зазначити, що реалізація точного землеробства та цифрових рішень сприятиме не лише оптимізації виробничих процесів, але й закріпленню лідируючих позицій ТОВ «Сингента» на аграрному ринку.

Таким чином, робота підтвердила стратегічну перспективу ТОВ «Сингента» на шляху до сталого розвитку. Запропоновані рекомендації та обґрунтований проєкт створюють реальні можливості щодо забезпечення стабільного розвитку в аграрному секторі з урахуванням довгострокових перспектив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. 2012. № 2 (64). С. 44-50.
2. Пащенко О. П. Розділ П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції*: монографія / Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 104-202
3. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємництві України. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Серія: Економічні науки. 2020. № 58. С. 15-21.
4. Dr. Erwin Fielt. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. 2013. Vol. 1, no 1. P. 85-105
5. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. Серія: Економічна наука. 2018. № 20. С. 39-43. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.39
6. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Економіка та управління підприємствами*. Серія: Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 274-280.
7. Галасун В. В., Колешня Я. О. Бізнес-модель як інструмент стратегічного та інноваційного управління. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-пракантичної конференції (м. Херсон – м. Хмельницький, 27-28 квітня 2023 року). Херсон: ФОП Вишемирський В.С. 2023. С. 280-283.
8. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Серія: Економіка підприємства. 2022. № 21. С. 52-55.
9. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та управління підприємствами: економіка і суспільство*. м. Мукачеве. 2016. С. 2-4.
10. Freedough. What Is A Business Model? The 30 Types Explained: website.

- URL: <https://www.feedough.com/what-is-a-business-model/> (дата звернення: 09.04.2024)
11. Юрчишена Л.В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 271-284. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25>
 12. Chron. What Is a Strategic Business Model?: website. URL: <https://smallbusiness.chron.com/strategic-business-model-69299.html> (дата звернення: 11.04.2024)
 13. Linkedin. Customer-Centric Business Models: How to Create Value and Foster Long-term Loyalty in a Competitive Market: website. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/customer-centric-business-models-how-create-value-foster-daniel-bron/> (дата звернення: 11.04.2024)
 14. Tekrevol. Five reasons why a unique business model is crucial for your business. 2023. URL: <https://www.tekrevol.com/blogs/five-reasons-why-a-unique-business-model-is-crucial-for-your-business/> (дата звернення: 12.04.2024)
 15. Sund, K.J., Galavan, R.J. and Bogers, M. Exploring the Connections Between Business Models and Cognition: A Commentary. *Business Models and Cognition*. Series: New Horizons in Managerial and Organizational Cognition. 2021. no 4. P. 1–13
 16. Investopedia. How Companies Make Money: website. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> (дата звернення: 15.04.2024)
 17. Хома Д., Лопатовська О. Бізнес-моделювання розвитку підприємства: стратегічні аспекти. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2022. №1. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/42/31>
 18. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 83-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-17>
 19. Козуб В.О., Чернишова Л.О., Пліш І.М. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній. *Світова економіка та міжнародні відносини*. Серія: Проблеми економіки. 2019. № 1 (39). С. 12-19.
 20. Wang L., Jaring P., Wallin A. Developing a conceptual framework for business model innovation in the context of open innovation. *Digital Ecosystems and Technologies*:

materials of the 3rd IEEE International Conference, Istanbul, Turkey 01-03 Jun. 2009, pp. 460-465.

21. Productfolio. Business Model Archetypes: website. URL: <https://productfolio.com/business-model-archetypes/> (дата звернення: 22.04.2024)

22. Nenws. Бізнес-модель це? Які види бізнес моделей бувають: вебсайт. URL: <https://nenws.com/biznes/biznes-model-tse-iaki-vydy-biznes-mozheliv-buvaiut/> (дата звернення: 25.04.2024)

23. Bplans. 17 Common Business Model Examples: website. URL: <https://www.bplans.com/start-a-business/business-model/examples/> (дата звернення: 25.04.2024)

24. Остапчук Т.П. Розвиток концепції управління процесом моделювання бізнесу: Сучасні тренди бізнес-моделей: вебсайт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/567.pdf> (дата звернення: 02.05.2024)

25. Business Model. 10XSHEETS: website. URL: <https://www.10xsheets.com/terms/business-model> (дата звернення: 02.05.2024)

26. How to Design a Winning Business Model. Harvard Business Review: website. URL: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (дата звернення: 02.05.2024)

27. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економічна наука*. Серія: Економіка та держава. 2019. № 12. С. 138-142.

28. Махум Zosym. Полотно бізнес-моделі (Business Model Canvas): website. URL: <https://www.maxzosim.com/business-model-canvas/> (дата звернення: 02.05.2024)

29. Онищенко Ю.І. Підходи до формування концепції бізнес-моделі та напрями їх застосування у банках. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 280-285. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-49>

30. Dummies. Design a Business Model by Using a Structured Process: website. URL: <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/general-business/design-a-business-model-by-using-a-structured-process-163406/> (дата звернення: 02.05.2024)

31. Економічна правда. Як побудувати прибуткову бізнес-модель Канвас: шаблон і приклади: website. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/08/1/663610/> (дата звернення: 06.05.2024)
32. Vaughan Broderick. Business Model Canvas (2023) – Ultimate Example and Free Download: website. URL: <https://vaughanbroderick.com/business-model-canvas-innovation/> (дата звернення: 06.05.2024)
33. Menkova K., Zozul`ov O. Approaches to forming enterprises business-models. *Marketing and Digital Technologies*. 2019. Vol. 3, No 4. P. 32-39.
34. Reputiva. Favourite Takeaways: Reinvent Your Business Model by Mark W. Johnson: website. URL: <https://www.reputiva.com/favourite-takeaways-reinvent-your-business-model-by-mark-w-johnson/> (дата звернення: 06.05.2024)
35. Innosight. The Four-Box Business Model: website. URL: <https://www.innosight.com/insight/four-box-business-model/> (дата звернення: 06.05.2024)
36. Researchgate. Chesbrough business model: website. URL: https://www.researchgate.net/figure/Chesbrough-business-model_fig1_347052014 (дата звернення: 06.05.2024)
37. Dr. Alexander Osterwalder. How to Describe and Improve your Business Model to Compete Better: website. URL: <https://www.emotools.com/media/upload/files/pildoras/Draft-Business-Model-Manual.pdf> (дата звернення: 08.05.2024)
38. Ковальська Л. Л., Речун О. Ю. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. Економічний форум. 2019. №. 4. С. 169-176.
39. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сингента». Фінансова звітність станом на 31 грудня 2021 року: вебсайт. URL: <http://surl.li/rldrz> (дата звернення: 02.09.2024).
40. Syngenta. Історія компанії: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/pro-kompaniyu-singenta> (дата звернення: 02.09.2024).

41. Syngenta Ukraine. Syngenta Group – новий лідер світового ринку агротехнологій: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/news/novini-kompaniyi/syngenta-group-noviy-lider-svitovogo-rinku-agrotehnologiy> (дата звернення: 02.09.2024).
42. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сингента». YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8167252#express-universal-file> (дата звернення: 02.09.2024).
43. Syngenta. Our Purpose and Values: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.co.uk/our-purpose-and-values> (дата звернення: 02.09.2024).
44. Syngenta Foundation. Strategic Framework: website. URL: <https://www.syngentafoundation.org/strategic-framework> (дата звернення: 03.09.2024).
45. Спектр-Агро: продукція «Сингента Україна»: вебсайт. URL: <https://spectr-agro.com/showpartner/23/> (дата звернення: 03.09.2024).
46. Syngenta Україна. Корисна агрономічна інформація: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/> (дата звернення: 03.09.2024).
47. Syngenta. Wikiwand: website. URL: <https://www.wikiwand.com/uk/Syngenta> (дата звернення: 03.09.2024).
48. Syngenta. Якість насіння українського виробництва: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/yakist-nasinnya-ukrayinskogo-virobnictva> (дата звернення: 03.09.2024).
49. Syngenta. Корпоративна соціальна відповідальність: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/socialna-vidpovidalnist> (дата звернення: 04.09.2024).
50. АгроЕліта. Початок діяльності «Сингента Груп» (Syngenta Group) – поява світового лідера на ринку агротехнологій: вебсайт. URL: <https://agroelita.info/pochatok-diyalnosti-syngenta-grup-syngenta-group-poyava-svitovogo-lidera-na-rynku-agrotehnologij/> (дата звернення: 04.09.2024).
51. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сингента». Фінансова звітність станом на 31 грудня 2020 року: вебсайт. URL: <http://surl.li/tkklj> (дата звернення: 04.09.2024).
52. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сингента». Фінансова

звітність станом на 31 грудня 2022 року: вебсайт. URL: <http://surl.li/tkkmc> (дата звернення: 04.09.2024).

53. Агробізнес сьогодні. «Майстерня аграрія» = механізм успіху від компанії «Сингента»: вебсайт. URL: <https://agro-business.com.ua/2017-09-29-05-56-43/item/2282-maisternia-ahraryia-mekhanizm-uspikhu-vid-kompanii-synhenta.html> (дата звернення: 05.09.2024).

54. Syngenta. Придбання Cropio компанією Syngenta: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/en/news/novini-kompaniyi/pridbannya-cropio-kompaniieyu-syngenta> (дата звернення: 05.09.2024).

55. Syngenta. Унікальний сервіс «Агропрогноз» від компанії «Сингента»: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/en/news/novini-kompaniyi/unikalniy-servis-agroprognoz-vid-kompaniyi-singenta> (дата звернення: 05.09.2024).

56. Syngenta. Агробід: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/agrogid> (дата звернення: 05.09.2024).

57. Syngenta. МетеоЗахист: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/meteozahyst> (дата звернення: 05.09.2024).

58. Syngenta. Клуб Стратегічних Партнерів: вебсайт. URL: <https://ksp.syngenta.in.ua/> (дата звернення: 05.09.2024).

59. Syngenta. Офіційні дистриб'ютори компанії «Сингента»: вебсайт. URL: <https://www.syngenta.ua/oficiyni-distribyutori-kompaniyi-singenta-0> (дата звернення: 05.09.2024).

60. Вокс Україна. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни: вебсайт. URL: <https://voxukraine.org/silске-gospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny> (дата звернення: 11.09.2024).

61. НІСД. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік: вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryny-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення: 11.09.2024).

62. Юридична Газета online. Топ-10 країн-імпортерів української аграрної продукції під час війни: вебсайт. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krayinimporteriv-ukrayinskoyi-agrarnoyi-produkciyi-pid-chas-viyni.html> (дата звернення:

11.09.2024).

63. ECOSAP. Огляд ринку насіння: вебсайт. URL: https://cdn.prod.website-files.com/63c6d21316660019474a7c3e/66d040f7fe36a39d4a5ef335_%D0%9D%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_07.2023-06.2024.pdf (дата звернення: 11.09.2024).

64. Агровигляд України 2024-2033. Центр дослідження продовольства та землекористування: вебсайт. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/Agroviglyad-2024-2033.pdf> (дата звернення: 11.09.2024).

65. AMIS. Market Database. Supply and Demand Overview: website. URL: <https://app.amis-outlook.org/#/market-database/supply-and-demand-overview> (дата звернення: 11.09.2024).

66. Agri Teka. Розвиток сільського господарства в Україні в 2023 році: вебсайт. URL: <https://agriteka.com/2411-rozvitok-slskogo-gospodarstva-v-ukrayin-v-2023-roc.html> (дата звернення: 13.09.2024).

67. Syngenta. How do we contribute to the Sustainable Development Goals: website. URL: <https://www.syngenta.com/en/sustainability/sustainable-development-goals> (дата звернення: 13.09.2024).

68. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 2. С. 89-102.

69. Вагнер І. М. Матриця спрямованої політики як один із методів стратегічного аналізу. *Економіка та управління підприємствами*. 2010. №2(6). С. 9-14.

70. Syngenta. Strategic Framework: website. URL: <https://www.syngentafoundation.org/strategic-framework> (дата звернення: 20.09.2024).

71. Worksection. Докладний посібник з методологій Lean та Agile: вебсайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile-vs-lean.html> (дата звернення: 23.09.2024).

72. Vizologi. Syngenta's Business Model Canvas: website. URL: <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/syngenta-business-model-canvas/> (дата

звернення: 25.09.2024).

73. KAS 32 Technology. Точне землеробство - ресурсозберігаюче землеробство: вебсайт. URL: <https://kas32.com/ua/post/view/66?srsltid=AfmBOor8TL-qswKl8ekEKr7IW5XcKxraif0DC3kflytYs33PiXqBobkN> (дата звернення: 25.09.2024).

74. Bayer Global. Smart Solutions for a Sustainable Future: website. URL: <https://www.bayer.com/en/agriculture/digital-farming> (дата звернення: 05.10.2024).

75. Corteva Agriscience. The Power of Precision Agriculture: website. URL: <https://www.corteva.com/who-we-are/outlook/the-power-of-precision-agriculture.html> (дата звернення: 05.10.2024).

76. John Deere. See & Spray™: website. URL: <https://www.deere.com/en/sprayers/see-spray-select/> (дата звернення: 05.10.2024).

77. John Deere. RTK Технологія точного землеробства: website. URL: <http://surl.li/nilzxt> (дата звернення: 05.10.2024).

78. PCC Group. Чи варто впроваджувати принципи точного землеробства на своїй фермі: вебсайт. URL: <http://surl.li/bnjkvh> (дата звернення: 16.10.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основна характеристика підходів, їх переваги та недоліки

№	Назва підходу	Сутність та характеристика	Дослідження науковців та авторів	Переваги	Недоліки
1	Стратегічний підхід	Стратегічний підхід до бізнес-моделей набуває актуальності в сучасному бізнесі. Стратегічна бізнес-модель означає те, що підприємство акцентує увагу на стратегічному плануванні в початкових етапах та етапах розвитку його діяльності [12].	Праці Кліманова Д. Е. та Третьяк О. А. розглядають зв'язок між бізнес-моделлю та стратегією, розглядаючи їх як 3 частини: бізнес-модель як частина стратегії підприємства, стратегія як частина бізнес-моделі, та стратегія та бізнес-модель як окремі компоненти [11].	Ефективне використання ресурсів та формування конкурентних переваг.	Складна реалізація через необхідність глибокого аналізу та наявність кваліфікованих кадрів.
2	Інструмент управління	Підхід бізнес-моделі, як інструменту управління, вказує на те, як саме бізнес створює, розподіляє та забезпечує цінність для своїх клієнтів [11].	Чухрай І.А. під час вивчення онтології концепції «бізнес-модель», визначає її як управлінську концепцію, яка спрямовується на створення цінності для споживачів та на збільшення вартості організації за допомогою вже існуючих головних компетенцій та обраних стратегічних підходів [11].	Забезпечення зростання організації, задоволення потреб клієнтів, інтеграція компетенцій та стратегій в одну цілісну модель.	Недостатня увага до інших аспектів управління, таких як операційний або фінансовий аналіз.
3	Клієнтоорієнтований підхід	Клієнтоорієнтований підхід полягає в наданні продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів та зміцнення відносин з ними, що призводить до стійкого зростання [13].	Сливотські А. визначає, що бізнес-модель цього підходу відображає, як підприємства вибирають споживачів, формують пропозиції, розподіляють ресурси, та одержують доходи від цього [11].	Ефективне конкурування на ринку, залучення та утримання клієнтів, збільшення лояльності, прибутковості бізнесу.	Складнощі у адаптації до змін та в задоволенні потреб різних клієнтських сегментів.
4	Ціннісний підхід	Ціннісний підхід до бізнес-моделі описує цінність, яку підприємство пропонує клієнтам. Він ураховує здатність підприємства до діяльності, пріоритети клієнтів та відносини з капіталом для стабільних доходів [11].	Кузьмін Н.В. аналізує бізнес-моделі в динамічному зовнішньому середовищі, розглядаючи позиціонування бізнесу в ланцюжку створення цінності та умови для одержання прибутку [11].	Глибше розуміння потреб клієнтів, ефективно створення та просування цінних пропозицій, формування стратегій залучення клієнтів.	Складність у визначенні цінності та задоволенні потреб клієнтів, потреба в аналізі й адаптації до змін.

5	Процесний підхід	Процесний підхід до бізнес-моделі визначає її як систему взаємозалежних процесів [11].	За словами Г. Поле та М. Чепмен, під поняттям бізнес-модель розуміють метод управління, що ґрунтується на утворенні споживчої вартості, яка приносить доходи підприємству [11].	Стандартизація процесів, підвищення ефективності і контролю, забезпечення оптимізації та підвищення якості продукції або послуг.	Складність впровадження підходу, можливі зайві витрати, потреба в ресурсах та обмежена гнучкість.
6	Бізнес-модель як механізм	Бізнес-модель - це спосіб, яким підприємство створює та утримує додану вартість [11].	Скриль В. В. описує бізнес-модель як спрощений засіб представлення економічної діяльності, що пов'язана з виробництвом товарів або послуг, які мають цінність для споживачів та які приносять прибуток [11].	Цільове орієнтування, ефективне ресурсне використання, прискорення прийняття стратегічних рішень.	Складність в оцінці та аналізі, недостатня гнучкість до змін ринкових умов.
7	Унікальність	Унікальність бізнес-моделі підприємства відображає його прибутковість та конкурентоспроможність, незалежно від того, чи вона вже існує, чи запланована у майбутньому [11].	Г. Хіллер підкреслює значення унікальної бізнес-моделі, яка допомагає виділитися серед конкурентів і забезпечує більшу привабливість для клієнтів [14].	Виділення підприємства серед конкурентів та збільшення привабливості для клієнтів.	Високі витрати, ризик неуспішного прийняття на ринку.
8	Системний підхід	Системний підхід включає в себе аналіз взаємозв'язків та структури складових бізнес-моделі [11].	За Стрекаловою Н.Д., бізнес-модель є набором модельних елементів, що впливають на середовище підприємства у межах одної системи [11].	Пришвидження прийняття рішення, ефективне ресурсне використання та забезпеченість стабільності бізнесу.	Складність впровадження, потреба у великій кількості даних, ймовірне виникнення помилок у аналізі.
9	Когнітивна система	Когнітивний підхід сприяє розвитку стратегічного й тактичного керівництва організації та формує модель бачення, яка ґрунтується на взаємозв'язках з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) [11].	Й. Доц і М. Косонен визначають бізнес-модель як когнітивні структури, що встановлюють певні межі фірми, створюють цінність та організовують її внутрішню структуру й управління [15].	Розвиток стратегічного та тактичного керівництва, ефективна організація взаємозв'язків.	Складність у визначенні та у його впровадженні, обмеження в конкретному його відображенні.

ДОДАТОК Б

Збалансована система показників ТОВ «Сингента»

Аспект	Показник	Ціль	Цільове призначення	Рекомендовані заходи
Фінанси	Виручка	Збільшити виручку	Збільшити на 5% у 2024 році, виходячи з середньої зміни у 2021–2023 рр.	Розширення ринків збуту, покращення маркетингових стратегій, впровадження інновацій у процес продажу через цифрові канали.
	Прибуток	Підвищити чистий прибуток	Досягти стабільного зростання прибутку на 10% у 2024 р.	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, зменшення операційних витрат, підвищення ефективності продажів.
	Рентабельність	Підвищити рентабельність бізнесу	Підвищити рентабельність до 2,0% у 2024 році, враховуючи негативну динаміку за 2021–2023 рр.	Підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження нових технологій.
	Витрати	Оптимізувати витрати	Зменшити витрати на 10% у 2024 році, у порівнянні за 2021-2023 рр.	Цифровізація процесів, автоматизація виробництва, впровадження інноваційних рішень.
Клієнти	Задоволеність клієнтів	Підвищити рівень задоволеності клієнтів	Підняти рівень задоволеності на 5% у порівнянні з 2023 р.	Покращення якості обслуговування, проведення регулярних опитувань для виявлення очікувань клієнтів.
	Лояльність клієнтів	Підвищити лояльність клієнтів	Підвищити рівень лояльності на 7% у порівнянні з 2023 р.	Впровадження програм лояльності, покращення комунікації з постійними клієнтами, надання спеціальних пропозицій та знижок.
Внутрішні бізнес-процеси	Продуктивність праці/на один.	Підвищення продуктивності	Збільшення на 4% до 2024 р.	Оптимізація виробничих процесів, навчання персоналу з нових методик.
	Час доставки насіння, (дні)	Зменшити час на доставку	Зменшення до 4 днів до 2024 р.	Оптимізація логістики, підвищення швидкості обробки замовлень.
Навчання та розвиток	Кількість годин навчання на 1 співробітника, (год)	Збільшити навчання	Досягнення 35 годин до 2024 р.	Впровадження регулярних тренінгів, запрошення зовнішніх експертів для проведення навчань.
	Задоволеність співробітників, (%)	Підвищення задоволеності	Досягнення 85% до 2024 р.	Покращення умов праці, забезпечення комфортного робочого середовища.
	Кількість тренінгів /курсів, доступних (шт)	Розширити можливості навчання	Збільшення до 25 тренінгів до 2024 р.	Розширення тематики курсів, створення індивідуальних навчальних програм.