

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ЗІМІРОВИЧ ОЛЕКСАНДР ВАЛЕРІЙОВИЧ**

УДК 658.5:005.21

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
Формування стратегії бізнес-моделі розвитку вітчизняних  
бізнес-компаній**

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ О. В. Зімірович

**Керівник роботи**  
БУЛУЙ Олексій Григорович,  
к.е.н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Зімірович О. В. Формування стратегії бізнес-моделі розвитку вітчизняних бізнес-компаній.** – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні й практичні засади формування стратегії розвитку бізнес-моделей вітчизняних компаній. Визначено підходи до стратегічного управління, чинники успішності та адаптації бізнес-моделей до ринкових умов. Проаналізовано діяльність ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», оцінено його фінансово-економічний стан і стратегічний потенціал. Обґрунтовано напрями вдосконалення бізнес-моделі, зокрема управління, маркетингу та цифрової трансформації.

**Ключові слова:** бізнес-модель, стратегія розвитку, конкурентоспроможність, інновації, цифровізація, ефективність підприємства.

## SUMMARY

**Zimirovich O. V. Formation of a business model strategy for the development of domestic business companies.** – *Manuscript.*

Qualification work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and Trade – Polissia National University, 2025.

The thesis examines the theoretical and practical foundations for developing business model strategies for domestic companies. It identifies approaches to strategic management, factors for success, and ways to adapt business models to market conditions. The activities of the state-owned enterprise “Krupozavod Ozerianka” LLC “IPS” are analyzed, and its financial and economic condition and strategic potential are assessed. Directions for improving the business model, in particular management, marketing, and digital transformation, are substantiated.

**Keywords:** business model, development strategy, competitiveness, innovation, digitalization, enterprise efficiency.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ.....	7
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ БІЗНЕС- МОДЕЛІ ВІТЧИЗНЯНОЇ КОМПАНІЇ .....	20
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ .....	37
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ .....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим трансформацією економічного середовища, глобальними технологічними змінами, посиленням конкуренції, воєнними викликами та зміною поведінки споживачів. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що потребує розроблення нових підходів до формування стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу. Одним із ключових інструментів, що забезпечує адаптивність та конкурентоспроможність підприємства, є ефективна бізнес-модель.

Бізнес-модель відображає логіку створення, доставлення та отримання цінності, визначає структуру ресурсів, ключові процеси та взаємодію із зовнішнім середовищем. В умовах постійних змін вона має бути гнучкою, інноваційною та здатною до швидкої трансформації. Саме тому формування стратегії розвитку бізнес-моделі стає стратегічним завданням для українських підприємств, які прагнуть зберегти стабільність та забезпечити довгостроковий розвиток.

Питання формування стратегії бізнес-моделі розвитку вітчизняних бізнес-компаній є предметом активних наукових дискусій та досліджень у працях багатьох українських науковців, таких як Бабій І. [1], Сеник І. [1], Бай С. [2], Єлісеєв В. [2], Бойко Р. В. [2], Гладкова А.О. [4], Гудзь О.І. [5], Зибарева О. В. [6], Пашняк Є. В. [6], Кравчук І. П. [6], Зибарева О. [7], Лопашук І. [7], Бивших І. [7], Зубкова А. [11], Майгурова Д. [11], Касич А. О. [12], Рафальська І. В. [13], Кирилук І. М. [13], Денисенко В. О. [13], Ільченко І. О. [13]. Зарубіжні науковці, зокрема Г. Чесбро [29-32], А. Остервальдер [40-42], Ів Піньє [41-42], К. Туччі [42], К. Джонсон [36-37], М. Морріс [39], Р. Амміт [46], Л. Масса [46] та інші, значно розширили теоретичне підґрунтя бізнес-моделювання, запропонували сучасні підходи до інноваційних та відкритих бізнес-моделей, оцінки створення та захоплення цінності, а також методологію побудови бізнес-моделей у цифровій економіці. Концепція конкурентних переваг та стратегічного аналізу

М. Портера [35; 43] забезпечує методологічну основу для визначення стратегічної позиції компанії у ринковому середовищі.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що формування стратегії бізнес-моделі розвитку вітчизняних бізнес-компаній базується на поєднанні сучасних концептуальних підходів до бізнес-моделювання, стратегічного менеджменту, цифрової трансформації, інноваційного розвитку та адаптивності до зовнішніх викликів.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є комплексне дослідження сучасної бізнес-моделі розвитку ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», оцінка її ефективності та розроблення інструментів реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до формування та трансформації бізнес-моделей підприємств;
- проаналізувати економічний стан, логістичні процеси та виробничий потенціал ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»;
- здійснити оцінку ефективності бізнес-моделі підприємства;
- визначити інноваційні, цифрові та організаційні інструменти реалізації стратегії розвитку;
- обґрунтувати можливі ризики та розробити заходи мінімізації й план дій у кризових ситуаціях;
- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єкт дослідження* – це процес формування стратегічної бізнес-моделі вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. *Предметом дослідження* є економічні, організаційні та управлінські засади до удосконалення бізнес-моделі та інструменти реалізації стратегії розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі підготовки роботи використано такі методи наукового пізнання: *аналіз і синтез* для опрацювання теоретичних основ

формування бізнес-моделей та стратегій розвитку; *фінансовий і виробничий аналіз* для оцінки поточного стану діяльності підприємства; *метод порівняння* для зіставлення різних моделей управління та інструментів стратегічного розвитку; *SWOT-аналіз* для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; *експертні оцінки* для аналізу ризиків та визначення пріоритетних інструментів розвитку; *методи стратегічного планування* для формування інструментарію реалізації стратегії підприємства. Поєднання цих методів дозволяє комплексно дослідити бізнес-модель ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПКС», оцінити її ефективність та обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

**Перелік публікацій за темою дослідження:** Зарубіжний досвід та сучасні концепції стратегічного розвитку бізнес-компаній. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року); Проблеми та бар'єри стратегічного розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.); Концептуальні підходи до формування нових бізнес-моделей українських компаній. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., здоб. вищ. освіти і мол. вчених (7 листопада 2025 р.).

**Практичне значення отриманих результатів** проявляється у розробці конкретних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПКС» та можуть бути використані у стратегічному плануванні, оперативному управлінні та модернізації бізнес-процесів підприємства.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 55 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС- МОДЕЛІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ

Кожне підприємство володіє власною бізнес-моделлю, незалежно від того, чи сформульована вона чітко. Її основна мета – окреслити ключову ідею та детально описати процес її реалізації, що забезпечує комерційний або інший ефект. Бізнес-модель має особливе значення, оскільки дозволяє виявити цінності підприємства, деталізувати унікальні торгові пропозиції, визначити цільові ринки та групи споживачів, оцінити залучені ресурси та витрати на реалізацію бізнес-процесів. Водночас одна й та сама ідея або технологія, реалізована через різні бізнес-моделі, може призвести до суттєво різних економічних результатів [30].

У 2000-х роках бізнес-моделювання з використанням спеціалізованого програмного забезпечення поступово виокремилася в окрему методологію управління – бізнес-інжиніринг. Основна суть цієї методології полягає в аналізі та вдосконаленні діяльності компанії через широке застосування бізнес-моделі, побудованої на процесному підході. На цьому етапі бізнес-модель сприймається як інструмент, що допомагає визначити напрямки змін, сформулювати концепцію трансформацій та сприяти їх ефективному впровадженню [7].

Хоча визначення суті поняття бізнес-моделі було одним із ключових завдань перших дослідників [9], це поняття залишається предметом численних дискусій, і загально прийнятого визначення досі не існує. Аналіз наукової літератури свідчить, що дослідники по-різному трактують бізнес-модель, а їхні роботи проводяться в кількох основних напрямках [25]. У межах першого напрямку бізнес-модель розглядається як абстрактний та досить загальний опис способу створення, продажу та доставки цінності споживачам [29; 41].

Другий напрямок акцентує увагу на концепції бізнесу. Такий підхід дозволяє дослідникам спростити складність об'єкта дослідження до рівня, зручного для сприйняття та аналізу. Він сприяє виділенню основних елементів

бізнес-моделі та вивченню взаємозв'язків між ними, що в цілому характеризують діяльність компанії. Наприклад, у роботах М. Джонсона, К. Крістенсена та інших [37] зазначено складові елементи бізнес-моделі, які повинні бути присутніми у структурі компанії. При цьому кількість та склад елементів у різних авторів різняться, коливаючись від 4 до 9, і в загальному вигляді їх можна подати як перелік базових компонентів бізнес-моделі.

Третій напрямок досліджень зосереджений на конкретних прикладах та аналізі бізнес-моделей реальних компаній. У цьому підході автори використовують бізнес-модель для опису та оцінки діяльності успішних компаній, таких як Xerox, Zipcar, Lego, Dell, Innosentive, Toyota, Wal-Mart та інших [32]. Слід зауважити, що описи бізнес-моделей у різних авторів часто відрізняються як термінологією, так і способом формалізації концепції бізнес-моделі в конкретних компаніях.

У табл. 1.1 наведено основні підходи до трактування суті бізнес-моделі протягом часу.

*Таблиця 1.1*

### **Основні підходи до трактування суті «бізнес-моделі» підприємства**

Автори	Трактування суті «бізнес-модель»	Категорії
1	2	3
М. Морріс та ін. [39]	стисле представлення взаємопов'язаного набору рішень у стратегії, архітектурі підприємства та як він впливає на створення стійкої конкурентної переваги на ринку.	Стратегічний, операційний, економічний рівні
Н. Ревуцька [24]	сукупність елементів, що характеризують особливу логіку функціонування підприємства на основі використання основних компетенцій для максимально ефективного розподілу ресурсів з метою створення продукту, що відповідає інтересам споживачів.	Орієнтація на клієнта
Г. Чесброу [31]	виконує дві важливі функції: створення та підтримка цінності. По-перше, вона визначає види діяльності, які призведуть до створення нового продукту, в результаті чого буде створена чиста вартість. По-друге, вона фіксує цінність частини видів діяльності для підприємства.	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси

Продовження табл. 1.1

1	2	3
М. Джонсон, К. Крістенсен і Х. Кагерманн [37]	складається з чотирьох елементів, які разом створюють цінність. Найважливішим елементом є пропозиція споживчої цінності. Іншими елементами є прибуток, ресурси та ключові процеси.	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси
А. Остервальдер [40-42]	описує обґрунтування того, як підприємство створює, постачає та підтримує цінність.	Підхід, орієнтований на цінності/споживача
Г. Джордж та А. Бок [33]	дизайн складових для реалізації комерційної ідеї: ресурсної, транзакційної та вартісної.	Дизайн, інновації, ресурси, транзакційна складова
К. Цотт та ін. [46]	шаблон того, як фірма веде бізнес, як створює цінність для стейкхолдерів і як пов'язує ринки факторів виробництва і продуктів.	Електронний бізнес, управління технологіями та інноваціями
С. Піменов, О. Піменова [22]	ілюстрація або спрощена форма відображення діяльності окремо взятого підприємства	Комплексна система

Джерело: сформовано автором

Дослідники пропонують різні визначення, намагаючись пояснити суть та призначення бізнес-моделі. Хоча акценти в трактуваннях різняться, спільним для всіх є розгляд бізнес-моделі як архітектури, що охоплює бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві.

Деякі трактування бізнес-моделі формуються або значною мірою визначаються конкретним контекстом її застосування. Так, Р. Аміт і К. Цотт [46] розглядають бізнес-модель як процес створення вартості, що охоплює зміст, структуру та управління бізнес-процесами. Г. Чесброу та Р. Розенблум [32] акцентують увагу на технологічних інноваціях, позиціонуючи бізнес-модель як посередника між розвитком технологій та створенням економічної цінності. О. Піменова та співавт. відзначають, що для побудови ефективної бізнес-моделі необхідне поєднання внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища підприємства, що дозволяє сформулювати комплексне уявлення про концепцію бізнес-моделі [22].

Використання бізнес-моделей у різних видах діяльності та контекстах – таких як стартапи й вже існуючі підприємства, різні типи інновацій, різні види та ступінь важливості технологій, комерційні та некомерційні суб'єкти тощо –

допомагає пояснити, чому досі не існує загальноприйнятого визначення бізнес-моделі підприємства.

Після аналізу суті бізнес-моделі можна зробити висновок, що вона формує цілісний погляд на цінність підприємства. У цьому контексті бізнес-модель підприємства визначається як логіка створення та підтримки споживчої цінності, а також формування стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

Це визначення бізнес-моделі є досить абстрактним і загальним, проте воно побудоване так, щоб охоплювати застосування концепції бізнес-моделі для різних цілей та в різних контекстах, а також враховувати еволюцію цієї концепції з плином часу. Важливо, що у трактуванні не наводиться вичерпний перелік елементів, залишаючи це для більш конкретних та операційних рамок.

Тісно пов'язаним із визначенням суті бізнес-моделі є дослідження її складових елементів. Елементи бізнес-моделі іноді представлені як частина загальних трактувань, а іноді описуються окремими переліками, фреймворками чи онтологіями. Дж. Гордін, А. Остервальдер та І. Пінье [34] зазначають, що цей напрям досліджень еволюціонував від простих «переліків» компонентів до еталонних моделей і онтологій. Це означає, що опис елементів став більш чітко концептуалізованим, стандартизованим і формальним. За словами Дж. Гордін та ін., фреймворки й онтології бізнес-моделей визначають не лише самі елементи, а й взаємозв'язки між ними.

У табл. 1.2 представлено огляд деяких концепцій бізнес-моделей з описом кількох відомих прикладів та виділенням складових елементів.

*Таблиця 1.2*

### **Дослідження концепцій та елементів бізнес-моделей**

Автори	Модель	Складові елементи
1	2	3
М. Морріс та ін. [39]	Бізнес-модель підприємця	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Як ми створюємо цінність?</li> <li>- Для кого ми створюємо цінність?</li> <li>- Що є джерелом нашої компетенції?</li> <li>- Як ми позиціонуємо себе в конкурентній боротьбі?</li> <li>- Як ми заробляємо гроші?</li> <li>- Які наші амбіції щодо часу, масштабу та розміру?</li> </ul>

1	2	3
Н. Ревуцька [24]	Бізнес-модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- майбутні пріоритети споживачів</li> <li>- фактичні та потенційні стратегічні ресурси</li> <li>- ключові компетенції</li> <li>- система бізнес-процесів</li> <li>- бізнес-портфель</li> </ul>
Г. Чесброу, Р. Розенблум [32]	Бізнес-модель процесів та технологій (Technology-market)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ціннісна пропозиція</li> <li>- сегмент ринку</li> <li>- ланцюжок створення вартості</li> <li>- структура витрат і потенціал прибутку</li> <li>- мережа цінності</li> <li>- конкурентна стратегія</li> </ul>
А. Остервальдер [40-42]	Бізнес-модель Канва (Canvas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сегменти клієнтів</li> <li>- взаємовідносини з клієнтами</li> <li>- комунікація, дистрибуція та канали збуту</li> <li>- вартісні пропозиції</li> <li>- ресурси</li> <li>- види діяльності</li> <li>- партнерства</li> <li>- потоки доходів</li> <li>- структура витрат</li> </ul>
М. Джонсон та ін. [37]	Бізнес-модель «Чотири скриньки» (Four-Box)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пропозиція цінності для клієнта</li> <li>- формула прибутку (модель доходу, структура витрат, маржа, швидкість використання ресурсів)</li> <li>- ресурси</li> <li>- ключові процеси</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [24; 32; 37; 40; 41; 42]

Найбільш відомою та широко застосовуваною є бізнес-модель Canvas (Канва). Полотно бізнес-моделі створює загальну картину для опису, візуалізації, оцінки та модифікації бізнес-моделей. Вона орієнтована на дизайн і інновації, зокрема завдяки використанню візуального мислення, що сприяє цілісному підходу та сторітелінгу [7].

Бізнес-модель «Чотири скриньки» має багато спільного з Canvas. М. Джонсон [37] підкреслює взаємозалежності між блоками з точки зору їхньої узгодженості та взаємодоповнюваності, розглядаючи це як спосіб того, як проста структура може стати досить складною. Основна відмінність між бізнес-моделлю Canvas та моделлю «Чотири скриньки» полягає в наявності клієнтської складової: Canvas містить окремий блок, присвячений клієнтам, тоді як «Чотири скриньки» лише частково охоплює клієнтські аспекти в блоці ціннісної пропозиції. Крім того, у Canvas ключові партнерські відносини виділено як

окремий елемент, тоді як у моделі «Чотири скриньки» їх відносять до ключових ресурсів.

Г. Чесброу та Р. Розенблум [32] розглядають бізнес-модель у контексті технологічних інновацій. Вони позиціонують її як евристичну логіку та інструмент, що слугує посередником між розвитком технологій та створенням економічної цінності. Елементи їхньої бізнес-моделі дуже схожі на моделі Canvas та «Чотири скриньки», включаючи мережу цінностей як один із ключових компонентів (клієнти, постачальники, конкуренти).

М. Морріс [39] підходить до бізнес-моделі з точки зору підприємництва. Подібно до моделі «Чотири скриньки», вона включає більше деталей щодо фінансових аспектів, таких як операційний леверидж, обсяги та маржа. Так само, як у Чесброу та Розенблума, М. Морріс виділяє конкурентну стратегію як важливий елемент бізнес-моделі.

Н. Ревуцька [24], досліджуючи формування бізнес-моделі підприємства, робить висновок, що її структура розкривається через функції: визначення місії, стратегічного бачення та можливостей компанії; вивчення пріоритетів споживачів; забезпечення оптимального розподілу ресурсів; організацію системи бізнес-процесів; розвиток інтелектуального капіталу; залучення інвесторів; збільшення ринкової вартості; підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Бізнес-модель описує логіку створення цінності підприємства, демонструючи, як воно формує та підтримує споживчу вартість. Вона може бути стисло представлена як набір взаємопов'язаних елементів, що охоплюють клієнтів, ціннісну пропозицію, організаційну архітектуру та фінанси [27].

Таким чином, багаторівнева структура бізнес-моделі, яка поєднує елементи вищого та нижчого порядку, не лише забезпечує гнучкість і адаптивність до конкретних цілей і обставин, а й створює передумови для ефективного стратегічного управління підприємством. Здатність синхронізувати клієнтські та бізнес-перспективи, поєднувати створення та підтримку цінності безпосередньо впливає на здатність компанії прогнозувати ринкові тенденції,

інтегрувати інновації та формувати конкурентні переваги.

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку світової економіки стратегічне управління бізнесом набуває особливої значущості. Підприємства змушені не лише адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов, а й прогнозувати тенденції, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку. Досвід зарубіжних компаній, які успішно реалізують різноманітні стратегії розвитку, є цінним джерелом знань для вітчизняного бізнесу, оскільки дозволяє ефективніше управляти ресурсами, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати стійкість до економічних і технологічних змін.

Сучасні концепції стратегічного розвитку, такі як адаптивне управління, стратегії диверсифікації, інноваційні бізнес-моделі, цифрова трансформація та концепція сталого розвитку, активно досліджуються як у зарубіжній [35; 36; 43], так і в українській науковій літературі [1; 3; 4; 5; 16; 21; 27]. Водночас для вітчизняних компаній залишається важливою проблема адаптації цих концепцій до специфіки локального ринку, економічної та правової системи.

Тема стратегічного розвитку стає особливо актуальною в умовах посилення глобальної конкуренції, економічної нестабільності та цифровізації бізнес-процесів, коли стратегічна компетентність є ключовим чинником виживання та розвитку підприємства. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє формувати ефективні підходи до стратегічного планування, які поєднують теоретичні знання та практичні методи управління, підвищуючи конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Дослідження зарубіжного досвіду та сучасних концепцій стратегічного розвитку бізнесу є актуальним і має практичне значення для підвищення ефективності управління, формування стратегічного бачення та забезпечення стійкого розвитку у складних економічних умовах [17].

Одним із класичних підходів до стратегічного управління є модель «п'яти сил» Майкла Портера [43], яка визначає п'ять основних факторів, що формують структуру та привабливість галузі: конкуренція серед існуючих фірм, загроза

нових учасників, загроза продуктів-замінників, переговорна сила постачальників та покупців.

На основі цього аналізу компанія вибирає одну із трьох загальних стратегій:

- лідерство за витратами (Cost Leadership) – стати виробником із найнижчими витратами в галузі (економія масштабу, ефективні процеси, оптимізація) [43; 16];
- диференціація (Differentiation) – запропонувати унікальний продукт або сервіс, який споживачі готові сплачувати з премією (унікальні характеристики, бренд, якість) [4];
- фокус (Focus) – вибір вузького сегмента ринку і застосування або стратегії низьких витрат (cost focus), або диференціації в межах цього сегмента (differentiation focus) [16].

Портер М. також підкреслює, що одночасне переслідування всіх трьох стратегій робить компанію «застряглою посередині» та не забезпечує стійкої конкурентної переваги. Крім того, концепція ланцюга створення цінності дозволяє розкласти внутрішні процеси компанії на первинні та допоміжні етапи і оптимізувати кожен із них, підвищуючи ефективність діяльності та вартість продукту [43].

Сучасні концепції стратегічного розвитку розширюють класичні підходи, враховуючи нові умови ринку та технологічні зміни [10]:

- стратегічні альянси та партнерства – компанії об'єднуються для спільного використання ресурсів, обміну знаннями, виходу на нові ринки. Наприклад, роботи Yves Doz з питань кооперації в альянсах показують важливість навчання, взаємодії, довіри;
- відкриті інновації та екосистемна стратегія – компанії все більше відкривають внутрішні R&D, співпрацюють зі стартапами, запускають платформи, взаємодіють із зовнішніми розробниками;

- стратегії платформ та екосистем – взаємопов’язані сервіси, інтеграція з партнерами, мережеві ефекти (network effects) стають ключовим елементом конкурентного середовища;
- адаптивні / гнучкі стратегії (agile strategy, emergent strategy) – стратегія не фіксується жорстко, а формується поступово під впливом зовнішніх змін, з можливістю коригування;
- стратегічне управління як динамічна система – стратегія сприймається як живий процес, а не статичний план (застосування методів системної динаміки, моделювання, сценарне планування).

Ці підходи дозволяють долати обмеження класичних теорій, тобто їхню статичність, фокус на внутрішніх факторах, неспроможність швидко реагувати на зовнішні потрясіння.

Вітчизняні науковці адаптують зарубіжні концепції, враховують особливості національного ринку та специфіку правового, економічного і соціального середовища, формуючи власні підходи до стратегічного управління [18].

Поняття стратегії розвитку підприємства в українських дослідженнях розглядається як орієнтоване на довгострокові результати, інноваційність та підвищення конкурентоспроможності. Так, Гудзь О. І. [5] пропонує системну класифікацію стратегій на активні та пасивні, акцентуючи увагу на ризиковості, товарних, цінових і збутових характеристиках. Активні стратегії передбачають проактивні дії, такі як розширення або впровадження нових продуктів, тоді як пасивні стратегії полягають у адаптації до ринкових змін та слідуванні загальним тенденціям.

Вітчизняні підходи охоплюють кілька ключових напрямів, серед яких класифікація стратегій на активні та пасивні, розвиток підприємства як наступного етапу після стратегічного управління, формування стратегій в умовах макроекономічної нестабільності, вдосконалення процесу стратегічного планування та інтеграція інновацій у бізнес-моделі.

В умовах нестабільного економічного середовища підприємства потребують застосування сценарного планування, формування стратегічних запасів та гнучких управлінських рішень, що дозволяє адаптувати стратегії до ресурсних обмежень, непередбачуваності ринків та змін попиту. Одночасно, ефективне стратегічне формування передбачає розвиток управлінської культури, поглиблений аналіз зовнішнього середовища, врахування ризиків та застосування комбінованих підходів.

Особливу увагу сучасні українські підприємства приділяють трансформації бізнес-моделей та впровадженню інновацій, зокрема цифрових, гібридних і платформних рішень. Вибір конкретної моделі здійснюється з урахуванням внутрішніх ресурсів, зовнішніх умов та конкурентного середовища, що забезпечує гнучкість, стійкість та ефективну інтеграцію міжнародного досвіду.

Детальніше основні підходи до стратегічного розвитку підприємств, їхні особливості та практичні рекомендації, а також порівняння із зарубіжними концепціями наведено у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Основні підходи до стратегічного розвитку підприємств: українська практика та зарубіжний досвід**

Підхід	Основна ідея	Особливості	Практичні рекомендації	Зарубіжний досвід
1	2	3	4	5
Класифікація стратегій на активні та пасивні	Активні – проактивні дії (розширення, нові продукти); пасивні – адаптація до ринку	Вибір стратегії залежно від ризиковості та умов ринку	Обирати стратегію з урахуванням ризиків, товарних і цінових характеристик	Відповідає ідеї Портера про вибір конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокус)
Стратегічний розвиток як наступний етап після управління	Включає діагностику, формування стратегії, трансформацію бізнес-моделі,	Орієнтація на глобальний ринок, вихід на нові ніші, інновації	Планування з урахуванням глобальних тенденцій та внутрішніх ресурсів	Модель стратегічного управління та ланцюга створення цінності Портера; адаптивні та гнучкі

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
	реалізацію та контроль			стратегії (agile strategy)
Стратегії в умовах макроекономічної нестабільності	Використання сценарного планування, стратегічних запасів, гнучких планів	Адаптивність до ринкових змін, непередбачуваність попиту	Розробка альтернативних сценаріїв, гнучке коригування стратегії	Використання сценарного планування та emergent strategy у західних компаніях
Вдосконалення процесу стратегічного формування	Поглиблений аналіз зовнішнього середовища, врахування ризиків, розвиток управлінської культури	Подолання слабких місць: недостатня методологія, опір змінам	Використання комбінованих стратегій, регулярний SWOT-аналіз, підвищення управлінської компетенції	SWOT-аналіз і системна динаміка стратегічного управління у зарубіжній практиці
Інтеграція інновацій та трансформація бізнес-моделей	Впровадження цифрових, гібридних і платформних моделей	Вибір моделі залежно від ресурсів, зовнішніх умов та конкурентного середовища	Планування трансформації з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, інтеграція інновацій	Відкриті інновації, платформи, екосистемні стратегії (Yves Doz, open innovation)

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 4; 5; 16; 21; 27; 35; 36; 43]

Отже, завдяки порівнянню українських практик із зарубіжними підходами, такими як модель «п'яти сил» Портера, ланцюг створення цінності, відкриті інновації та стратегічні платформи, таблиця демонструє, які інструменти та методи стратегічного розвитку ефективно інтегруються у вітчизняну практику. Стратегічний розвиток бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації є ключовим для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжні моделі управління, відкриті інновації та адаптивні стратегії ефективно інтегруються у вітчизняну практику, враховуючи локальні умови та ресурси, а розвиток управлінських компетенцій та сценарне планування забезпечує довгострокову стійкість. На основі цього рекомендується впроваджувати комбіновані стратегії розвитку, застосовувати адаптивні підходи та сценарне планування, а також

регулярно оцінювати зовнішнє і внутрішнє середовище для ефективної трансформації бізнес-моделей та інтеграції інновацій.

Таким чином, бізнес-модель є одним із ключових інструментів управління як бізнесом, так і проєктами, що забезпечують підприємницький успіх у різних сферах діяльності. Вона описує логіку створення та підтримки цінності підприємства і може бути стисло представлена як взаємопов'язаний набір елементів.

Хоча визначення бізнес-моделі є досить абстрактним і загальним, її рамки та складові дозволяють конкретизувати концепцію та зробити її більш операційною. Структура бізнес-моделі традиційно включає чотири основні елементи: клієнтів, ціннісну пропозицію, організаційну архітектуру та фінанси. Центральним виміром є ціннісна пропозиція, тоді як організаційна архітектура може охоплювати як окремі підрозділи, так і всю мережу підприємства. Разом ці елементи відповідають на ключові питання: хто, що, чому та як створює і підтримує споживчу цінність для клієнта.

Доцільним є застосування багаторівневої моделі, яка включає ключові елементи вищого рівня та додаткові компоненти, такі як технології чи конкурентна стратегія, що розробляються залежно від мети та контексту бізнес-моделі. Деталізація додаткових елементів підвищує гнучкість моделі, проте для кожного основного елемента має бути визначений мінімально узгоджений набір додаткових складових.

Крім того, структуру бізнес-моделі слід розширювати та адаптувати залежно від поточної ситуації та стратегічних планів підприємства, що сприяє підвищенню якості та послідовності її розробки й застосування. Дослідження взаємозв'язків між елементами моделі є важливим для подальшого розвитку та вдосконалення її структури.

## Висновки до Розділу 1

Аналіз теоретичних підходів довів, що бізнес-модель є ключовим інструментом стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє описати логіку створення та підтримки споживчої цінності, визначити цільові ринки, ресурси, ключові процеси та фінансові показники. Незважаючи на різноманіття визначень, спільним є бачення бізнес-моделі як архітектури взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективну реалізацію бізнес-ідеї та формування конкурентних переваг.

Дослідження сучасних моделей (Canvas, «Чотири скриньки», технологічно-орієнтовані моделі Чесброу та Розенблума) показує, що для ефективного стратегічного розвитку підприємства необхідно поєднувати внутрішні ресурси, організаційну архітектуру та зовнішнє середовище. Особлива увага приділяється ціннісній пропозиції, клієнтському сегменту, ключовим партнерствам та інноваціям.

Використання зарубіжного та українського досвіду стратегічного управління демонструє, що успішна бізнес-модель має бути адаптивною, гнучкою та орієнтованою на довгострокове створення цінності. Інтеграція інновацій, цифрових платформ, сценарного планування та комбінованих стратегій дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність, ефективно управляти ризиками та забезпечувати стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ВІТЧИЗНЯНОЇ КОМПАНІЇ

Дочірнє підприємство «Крупозавод Озерянка» є частиною товариства з обмеженою відповідальністю «ІПС», яке займається виробництвом та переробкою сільськогосподарської продукції. Компанія спеціалізується на виробництві круп, включаючи гречку, рис, ячмінь, овес та інші види зернових. «Крупозавод Озерянка» розташоване в мальовничому регіоні, що сприяє розвитку аграрного бізнесу та забезпечує доступ до високоякісної сировини [14].

Місія «Крупозаводу Озерянка» полягає в забезпеченні споживачів високоякісними та натуральними продуктами, які задовольняють сучасні вимоги щодо якості харчування. Компанія орієнтована на сталий розвиток, міцні партнерські відносини з постачальниками сировини і впровадження новітніх технологій для виробництва.

Підприємство було засноване у 2000 р. на базі колишнього пункту очищення насіння. Важливими етапами його розвитку є [14]:

- 2012 р. – вхід до п'ятірки найбільших виробників фасованої гречки в Україні та встановлення першої фасувальної лінії;
- 2013 р. – впровадження сучасної європейської фасувальної лінії для виробництва брикетованої продукції;
- 2017 р. – розширення асортименту за рахунок впровадження окремої виробничої лінії;
- 2019 р. – введення системи управління безпекою харчових продуктів ХАССП;
- 2022 р. – встановлення додаткового обладнання для переробки зернових;

• 2023 рік – проведення реконструкції та технічної модернізації, включаючи встановлення фотосепаратора та нової універсальної лінії фасування.

Узагальнені характеристики підприємства, його організаційні та виробничо-економічні параметри подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні відомості про ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПКС»**

Показник	Інформація
Назва об'єкта практики	Дочірнє підприємство «Крупозавод Озерянка» товариства з обмеженою відповідальністю «ПКС»
Адреса	12463, Житомирська область, Житомирський район, с. Озерянка
Е-mail / Вебсайт	<a href="https://cerealzavod.com/">https://cerealzavod.com/</a>
Керівник	Босюк Анна Ігорівна
Основні види діяльності (КВЕД-2010)	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
	10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів
	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
	46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
	52.10 Складське господарство
	82.92 Пакування

Джерело: сформовано автором на основі [15]

На сьогодні Крупозавод Озерянка виготовляє понад 10 позицій власних круп та надає послуги фасування приблизно 100 SKU. Вся продукція підлягає ретельному контролю якості в сучасній лабораторії, яка відповідає міжнародним стандартам та ДСТУ.

Організаційна структура управління ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПКС» - це формалізована система розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності між підрозділами і посадовими особами підприємства, що забезпечує ефективне виконання його виробничих, адміністративних та управлінських функцій у межах Товариства з обмеженою відповідальністю

«ІПС». Ця структура визначає порядок взаємодії між різними рівнями управління, каналами комунікації і координації діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних та оперативних цілей крупозаводу.

На рис. 2.1 подано організаційну структуру управління ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС».



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»**

Джерело: сформовано автором на основі [14]

У системі чітко простежується ієрархія підпорядкування – від директора до майстрів змін, бухгалтерії та логістів. Така структура дозволяє ефективно розподіляти функції: виробничий блок відповідає за технологічні процеси; фінансово-економічний блок – за облік, планування та контроль; комерційний блок – за постачання та реалізацію продукції.

Рівень забезпеченості виробничими ресурсами ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» (табл. 2.2) – це ступінь укомплектованості підприємства необхідними матеріальними, технічними, трудовими та фінансовими ресурсами, які забезпечують безперебійне і ефективне функціонування виробничого процесу. Цей показник відображає наявність і доступність сировини, матеріалів,

обладнання, кваліфікованого персоналу, енергоресурсів та фінансів, потрібних для досягнення планових обсягів і якості продукції, що випускається крупозаводом.

Таблиця 2.2

### Рівень забезпеченості виробничими ресурсами

#### ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»

Показник	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн.	8895,00	3142,00	2448,4	-6446,6	27,5
Статутний капітал	тис. грн.	2000,00	2000,00	2000,00	0	100,0
Загальна вартість майна	тис. грн.	28534,00	26901,70	28498,80	-35,2	99,9
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	921482,5	868613	890733,5	-30749	96,7
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн.	1030744	1137108	1374257,5	343513,5	133,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	63	65	56	-7	88,9

*Джерело:* розраховано автором на основі [15]

Провівши аналіз забезпеченості виробничими ресурсами ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» за 2022-2024 рр. можна зробити наступні висновки: так, за період з 2022 по 2024 рік власний капітал значно знизився – з 8895 тис. грн до 2448,4 тис. грн, що становить лише 27,5% від рівня 2022 р. Це свідчить про погіршення фінансового становища підприємства, можливе збільшення зобов'язань, збитків або перерозподіл капіталу. Необхідно дослідити причини і вживати заходів для стабілізації власних коштів.

Загальна вартість майна підприємства практично не змінилася (99,9% від рівня 2022 р.), що свідчить про збереження матеріальної бази незважаючи на зміни у фінансових показниках. Це може свідчити про відсутність значних інвестицій у оновлення чи поповнення основних фондів.

Середня вартість основних засобів знизилася з 921482,5 тис. грн до 890733,5 тис. грн (96,7%), що може свідчити про зношеність обладнання,

списання або продаж частини основних фондів. Потрібно оцінити стан основних засобів і планувати їх оновлення або модернізацію для забезпечення ефективності виробництва.

Середня вартість оборотних засобів значно збільшилася на 33,3% (з 1030744 тис. грн до 1374257,5 тис. грн), що свідчить про нарощування запасів, сировини, готової продукції або зростання дебіторської заборгованості. Це позитивний сигнал про збільшення обігових ресурсів, але може сигналізувати і про надлишкові запаси або проблеми з ліквідністю.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 63 до 56 осіб (88,9% від рівня 2022 р.), що може свідчити про оптимізацію персоналу або скорочення робочих місць. Важливо оцінити, чи не впливає це негативно на продуктивність і якість виробництва.

Отже, фінансовий стан підприємства погіршився через різке зниження власного капіталу, що може створити ризики для фінансової стійкості. Потрібно розробити заходи щодо покращення фінансової стійкості, зокрема збільшення власних фінансових ресурсів або реструктуризацію боргів. Матеріальна база майже не змінилася, однак зниження основних засобів потребує уваги до стану обладнання і можливих інвестицій у модернізацію. Значне збільшення оборотних засобів може свідчити про позитивні зміни у виробничому процесі або сезонні фактори, але також можливо пов'язане з ризиком перевантаження запасів. Зменшення чисельності персоналу може бути позитивним для підвищення продуктивності, якщо одночасно покращуються технології, але потребує уважного контролю щоб не погіршити якість.

Ефективність використання виробничих засобів ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» (табл. 2.3) – це показник, який відображає ступінь продуктивного і раціонального використання матеріальних, технічних та фінансових ресурсів підприємства під час виробничого процесу. Він характеризує, наскільки ефективно підприємство застосовує свої основні і оборотні засоби для досягнення максимального обсягу і якості продукції при мінімальних витратах.

**Ефективність використання виробничих засобів**  
**ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	921482,5	868613,0	890733,5	-30749,0	96,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	63	65	56	-7	88,9
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	156427,7	108585,2	68838,8	-87588,9	44,0
Середня вартість оборотних засобів, тис. грн	1030744	1137108	1374257,5	+343513,5	133,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9291,6	-4731,3	122,3	-9169,3	1,3
Фондоозброєність (на 1 працівника), тис. грн	14626,7	13363,3	15905,0	+1278,3	108,7
Фондовіддача, грн	0,17	0,12	0,08	-0,09	47,1
Фондоємність, грн	5,89	8,00	12,94	+7,05	219,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	1030744	1137108	1374257,5	+343513,5	133,3
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (разів)	0,15	0,10	0,05	-0,10	33,3
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	2433	3650	7300	+4867	300,0
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних, грн	1,12	1,31	1,54	+0,42	137,5
Норма прибутку, %	5,9	-4,4	0,18	-5,7	3,0

Джерело: сформовано автором на основі [15]

За досліджуваний період фондоозброєність зросла, що свідчить про підвищення технічної оснащеності працівників. Водночас, фондовіддача різко знизилася (з 0,17 грн до 0,08 грн), тобто ефективність використання основних засобів падає. Фондоємність зросла майже втричі – підприємство витрачає все більше засобів на 1 грн доходу. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився, а тривалість одного обороту зросла втричі – капітал «застигає» в запасах. Норма прибутку майже дорівнює нулю, що свідчить про втрату рентабельності.

Ефективність використання персоналу ДП «Крупозавод Озерянка» – це показник, що характеризує ступінь раціонального використання трудових

ресурсів підприємства для досягнення максимальних результатів виробничої діяльності. Він відображає співвідношення кількості, якості та продуктивності праці працівників щодо отриманих виробничих або економічних результатів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Ефективність використання персоналу  
ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	63	65	56	-7	88,9
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	250	250	250	0	100,0
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	235	238	232	-3	98,7
Коефіцієнт використання персоналу	0,94	0,95	0,93	-0,01	-
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	890	930	950	60	106,7
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	9800	10200	10800	1000	110,2
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	117,6	122,4	129,6	12	110,2

Джерело: розраховано автором з даними [15]

Зниження чисельності персоналу (-11,1% за 4 р.) відбулося при одночасному зростанні продуктивності на 1 працівника (6,7%), що свідчить про оптимізацію кадрового складу, але створює ризики перевантаження персоналу.

Коефіцієнт використання робочого часу знизився з 0,94 до 0,93, тобто втрачається близько 7% корисного фонду робочого часу. Це може бути наслідком лікарняних, відпусток за власний рахунок або недостатньої організації виробничого процесу. Зростання середньої зарплати (10,2%) випереджає ріст продуктивності праці, що підвищує мотивацію, але збільшує витрати підприємства.

Підприємство зберігає стабільний рівень доходів і підвищує оплату праці, але існує потреба у більш ефективному використанні робочого часу та підвищенні кваліфікації персоналу.

Таким чином, управлінські рішення мають бути спрямовані на поєднання кадрової стабільності, мотивації, ефективного використання робочого часу та впровадження інноваційних технологій, що забезпечить конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

Подальший аналіз доцільно зосередити на фінансових результатах діяльності, які відображають економічний ефект використання ресурсів та ефективність управлінських рішень в контексті впливу на стан та розвиток бізнес-моделі компанії. Динаміка фінансових результатів ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» за 2022–2024 рр. представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»  
в контексті впливу на стан та розвиток бізнес-моделі компанії**

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	156427,7	108585,2	68838,8	-87588,9	44,01
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	141230,0	106806,9	60910,1	-80319,9	43,13
Валовий прибуток (збиток)	15197,7	1778,3	7928,7	-7 269,0	52,17
Інші операційні доходи	11,3	1044,5	794,0	782,7	7 026,55
Інші операційні витрати	3234,0	5983,0	6590,5	3356,5	203,79
Фінансовий результат від операційної діяльності	11975,0	-3160,2	2132,2	-9842,8	17,81
Інші доходи	0,0	43,3	6,9	6,9	–
Інші витрати	1139,9	1614,4	2016,8	876,9	176,93
Фінансовий результат до оподаткування	10835,1	-4731,3	122,3	-10712,8	1,13
Витрати з податку на прибуток	1543,5	0,0	0,0	-1543,5	0,0
Чистий прибуток (збиток)	9291,6	-4731,3	122,3	-9169,3	1,32

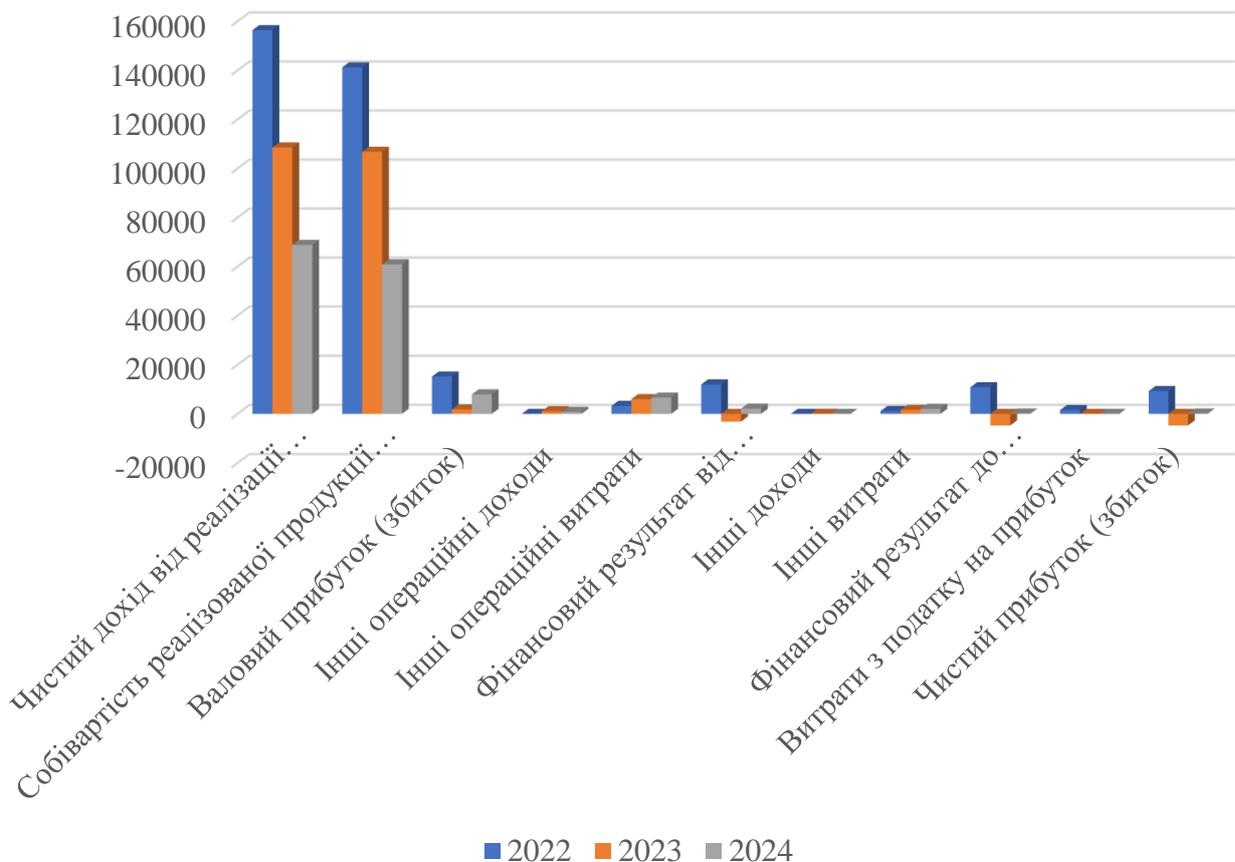
Джерело: розраховано автором з даними [15]

За результатами аналізу фінансових результатів діяльності ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» за 2022-2024 рр. можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2024 р.

складав 68838,8 тис. грн., що на 87588,9 тис. грн. менше порівняно з 2022 р. В той же час собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) скоротилась за останні три роки на 80319,9 тис. грн.

В 2024 р. за результатами операційної діяльності ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» мало прибуток у розмірі 2132,2 тис. грн. При порівнянні його з показником 2022 р. виявляється погіршення операційного фінансового результату на 9842,8 тис. грн., а порівнюючи з 2023 р. – зростання було на рівні 5292,4 тис. грн. На зміну фінансового результату від операційної діяльності найбільше вплинуло збільшення суми інших операційних витрат. Вона зростає протягом 2022-2024 р. на 3356,5 тис. грн. Також за період, що аналізується, збільшилась сума інших операційних доходів на 782,7 тис. грн.

Наочно динаміка фінансових результатів за 2022-2024 р. представлена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»**

Джерело: сформовано автором з даними [15]

Таким чином, фінансові результати діяльності ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» протягом 2022–2024 рр. свідчать про зміну динаміки прибутковості підприємства: у 2024 р. воно знову отримало чистий прибуток, проте загальне скорочення фінансових показників за аналізований період є очевидним.

Разом із тим фінансова результативність є лише одним із ключових аспектів оцінювання стану підприємства, тому наступним етапом аналізу доцільно розглянути його ліквідність. Оцінка ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно і в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання, що є важливою умовою підтримання стабільної платоспроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Оцінка ліквідності ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт покриття	> 1,0	1,43	1,02	0,74	-0,69
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,30	0,59	0,41	0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,01	0,01	0,03	0,02

Джерело: розраховано автором з даними [15]

Проведений аналіз ліквідності ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» дає підстави для узагальнення основних тенденцій. Коефіцієнт покриття у 2022 р. становив 1,43, що характеризує підприємство як платоспроможне. У 2023 р. показник знизився до 1,02, а у 2024 р. – до 0,74, що нижче нормативного рівня та свідчить про загострення ризиків щодо виконання короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє нестабільність: у 2022 р. він був нижчим за норматив (0,30), у 2023 р. досяг оптимального рівня (0,59), але у 2024 р. знову знизився до 0,41. Це свідчить про обмежену здатність підприємства покривати поточні зобов'язання без урахування запасів.

Абсолютна ліквідність протягом аналізованого періоду залишалася критично низькою: 0,01 у 2022–2023 рр. та 0,03 у 2024 р., що підтверджує нестачу грошових коштів для виконання термінових зобов'язань.

Загалом ліквідність підприємства у 2022–2024 роках характеризується негативною динамікою. Певним позитивом є тимчасове покращення швидкої ліквідності у 2023 р., однак абсолютні показники свідчать про необхідність посилення контролю за оборотними активами, оптимізації їх структури та нарощення обсягу грошових коштів.

Провівши аналіз показників фінансової стійкості ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» за 2022–2024 р. (табл. 2.7), можна зробити наступні висновки. Так, спостерігається зниження коефіцієнт автономії з 0,31 у 2022 р. до 0,09 у 2024 р., тобто підприємство втратило частину стабільності і наразі є висока залежність від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.7

**Характеристика фінансової стійкості ДП «Крупозавод Озерянка»  
ТОВ «ІПС»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
Коефіцієнт автономії	0,31	0,12	0,09	-0,22
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1,96	-0,79	0,04	-1,92
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	19,09	1,02	0,26	-18,83
Коефіцієнт заборгованості	0,69	0,86	0,91	0,22

Джерело: розраховано автором з даними [15]

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, відповідно до нормативу має бути більше 1,0, що вказує на достатність власного капіталу для покриття необоротних активів. У 2022 р. дуже високий показник – 19,09, потім різке падіння до 1,02 у 2023 і 0,26 у 2024 р.. З 2024 р. власного капіталу явно не вистачає навіть для покриття необоротних активів, що свідчить про фінансову слабкість і можливе перевищення позикових ресурсів. Отже,

підприємство не може повністю покрити основні засоби власними джерелами, що підвищує ризики неплатоспроможності.

Отже, за період 2022–2024 р. фінансова стійкість ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПКС» значно погіршилася. Чітко простежується зниження фінансової незалежності через зменшення коефіцієнта автономії і збільшення коефіцієнта заборгованості. Підприємство опинилося в ситуації, коли власного капіталу мало для покриття необоротних активів, що підвищує ризики фінансових труднощів.

ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПКС» здійснює діяльність у сфері виробництва круп та переробки зернових культур. Поточна бізнес-модель підприємства передбачає інтеграцію виробництва, фасування та реалізації продукції, що забезпечує контроль якості на всіх етапах та підтримку стабільного прибутку.

Аналіз фінансового стану ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПКС» свідчить про необхідність адаптації бізнес-моделі до змін у ринковому середовищі та оптимізації витрат. Ключовим елементом цієї адаптації є ефективне управління асортиментом продукції, що безпосередньо впливає на обсяг і структуру реалізації продукції, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Обсяг і структура реалізації продукції ДП «Крупозавод Озерянка»  
ТОВ «ПКС» як індикатор ефективності бізнес-моделі**

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	(тис. грн)	%	(тис. грн)	%	(тис. грн)	%	+/-	%
Крупа гречана	57565,4	36,8	41588,1	38,3	26089,9	37,9	-31475,5	45,3
Крупа пшенична	35039,8	22,4	22802,9	21,0	14662,7	21,3	-20377,1	41,8
Крупа ячмінна	26905,6	17,2	18785,2	17,3	12253,3	17,8	-14652,3	45,5
Крупа кукурудзяна	23151,3	14,8	14876,2	13,7	10257,0	14,9	-12894,3	44,3
Інша продукція	13765,6	8,8	10098,4	9,3	6746,2	9,8	-7019,4	49,0
Разом	156427,7	100,0	108585,2	100,0	68838,8	100,0	-87588,9	44,0

Джерело: сформовано автором з даними [15]

Аналіз обсягу та структури реалізації продукції ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» свідчить про значне зниження загального обсягу продажів у 2024 р. до 68 838,8 тис. грн, що становить лише 44 % від рівня 2022 р., що вказує на зниження ефективності діяльності підприємства. Домінуючою позицією у структурі доходів залишається крупа гречана (37,9 %), яка формує основу товарної спеціалізації.

Реалізація пшеничної, ячмінної та кукурудзяної круп залишалася відносно стабільною, а частка іншої продукції зросла до 9,8 %, що свідчить про поступову диверсифікацію асортименту. Водночас висока залежність від основних видів продукції підкреслює ризики бізнес-моделі та необхідність її оптимізації та пошуку нових ринкових напрямів збуту.

Аналіз обсягів бізнесу і структури реалізації продукції ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» виявив ключові аспекти ефективності його бізнес-моделі, зокрема здатність адаптувати товарний асортимент до змін ринкових умов і потреб споживачів. Водночас побудова матриці порівняльного аналізу дозволить ідентифікувати сильні і слабкі аспекти бізнес-моделі компанії за певними функціональними факторами у контексті впливу зовнішнього ринкового середовища (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Матриця порівняльного аналізу бізнес-моделей підприємств-виробників круп за ключовими функціональними факторами**

Фактор впливу	Оцінка, балів					
	ТОВ «Галка», СК1	ТОВ «Рута Крупи», СК2	ТОВ «Скарбниця Зерна», СК3	ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», СК4	maxC <sub>ij</sub>	СК4–maxC <sub>ij</sub>
1	2	3	4	5	6	7
Імідж компанії (брендинг)	7	7	6	8	8	0
Ефективність діяльності (КРІ)	7	7	6	6	7	-1
Асортимент продукції	7	6	7	8	8	0
Фінансовий потенціал	6	5	6	5	6	-1
Технологічне оснащення, логістика	6	6	5	7	7	0

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Інновації та цифровізація	4	3	3	5	5	0
Модель управління підприємством	5	5	5	6	6	0
Соціальна та екологічна відповідальність	5	4	5	6	6	0
Інтегральне значення	51	47	47	61	–	–

Примітка:

- maxCij – максимальна оцінка серед усіх підприємств за конкретним фактором.  
 - СК4–maxCij – різниця оцінки ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПС» та максимального значення (показує, де підприємство досягає максимуму або відстає).

Джерело: власні дослідження.

Проведений порівняльний аналіз бізнес-моделей підприємств-виробників круп дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПС» у порівнянні з конкурентами. За показниками іміджу компанії та асортименту продукції підприємство демонструє максимальні оцінки серед аналізованих компаній, що свідчить про високу впізнаваність бренду та широкий асортимент, який відповідає потребам ринку.

Сильними сторонами також є технологічне оснащення, інновації, цифровізація, модель управління та соціальна відповідальність, де підприємство досягло або дорівнює максимальним значенням серед конкурентів. Водночас фінансовий потенціал та ефективність діяльності (КРІ) залишаються дещо нижчими за лідерські показники, що вказує на потребу оптимізації фінансових процесів та підвищення операційної ефективності.

Загальна інтегральна оцінка бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПС» (61 бал) перевищує показники конкурентів, що підтверджує її конкурентоспроможність та готовність до подальшого розвитку. Основним напрямом вдосконалення є підвищення фінансової стійкості та КРІ через оптимізацію витрат, модернізацію виробничих процесів та посилення маркетингових стратегій.

З метою аналізу функціонування існуючої моделі управління бізнесом вбачається за доцільне використання інструменту Business Model Canvas (BMC),

розроблений А. Остервалдером та І. Пінье, який дозволяє візуалізувати та описати бізнес-модель компанії. Модель складається з дев'яти блоків, які взаємопов'язані між собою. Доцільно розглянути цей інструмент в умовах до ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», з огляду на наявний потенціал ритейлу та загальні тенденції на ринку (рис. 2.3).

<b>Ключові партнери</b>	<b>Основна діяльність</b>	<b>Ціннісна пропозиція</b>	<b>Відносини з клієнтами</b>	<b>Сегменти користувачів</b>
<i>Постачальники зерна та сировини Логістичні компанії Місцеві фермери та виробники додаткових продуктів Партнери з енергопостачання та інфраструктури Партнери з фасування та упаковки</i>	<i>Роздрібна виробництво та фасування круп (гречана, пшенична, ячмінна, кукурудзяна) Оптова та роздрібна реалізація продукції</i>	<i>Широкий Якісна та екологічно чиста продукція Широкий асортимент круп Доступні ціни для різних сегментів споживачів Підтримка місцевих виробників</i>	<i>Персоналізована обслуговування оптових і роздрібних покупців Підтримка клієнтів через телефон та онлайн Програми лояльності для постійних покупців</i>	<i>Домогосподарства та сім'ї Малий та середній бізнес (B2B) Дистриб'ютори та оптові покупці</i>
<b>Ключові ресурси</b> <i>Виробничі потужності та складські приміщення Кваліфікований персонал Відносини з постачальниками та партнерами Технологічне оснащення та система контролю якості</i>		<b>Канали реалізації</b> <i>Прямі продажі через магазини-партнери Оптова реалізація Онлайн-продажі та маркетплейси Співпраця з дистриб'юторами</i>		
<b>Структура витрат</b> <i>Матеріальні витрати та сировина (45%); витрати на оплату праці та соціальні відрахування (25%); амортизація обладнання (10%); інші операційні витрати (20%).</i>			<b>Потоки доходів</b> <i>Реалізація круп (гречана (38%), пшенична (21%), ячмінна (18%), кукурудзяна (15), інша продукція (8%)) Додаткові доходи від оптових контрактів та спеціальних замовлень (5%)</i>	

**Рис. 2.3. Бізнес-модель Canvas в умовах ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»**

Джерело: власні дослідження

Проведений аналіз бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» за допомогою BMC (Business Model Canvas) показав, що підприємство має зрілу та адаптивну модель, яка поєднує традиційне виробництво з елементами

інновацій. Високий рівень технологічного оснащення, налагоджені логістичні процеси та різноманітний асортимент продукції забезпечують конкурентоспроможність на ринку.

Для подальшого розвитку підприємства доцільно: поглиблювати аналітику даних щодо попиту та продажів; розширювати асортимент екологічно чистих та органічних продуктів; оптимізувати операційну діяльність та витрати; активніше використовувати цифрові інструменти для продажів і маркетингу.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що успіх на ринку круп залежить від комплексного поєднання високої ефективності виробництва, конкурентоспроможного асортименту та соціальної відповідальності підприємства.

## **Висновки до Розділу 2**

Проведений аналіз обсягу та структури реалізації продукції ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» свідчить про значне зниження загального обсягу продажів у 2024 р. до 68 838,8 тис. грн, що становить лише 44 % від рівня 2022 р., що вказує на зниження ефективності діяльності підприємства. Домінуючою позицією у структурі доходів залишається крупа гречана (37,9 %), яка формує основу товарної спеціалізації. Реалізація пшеничної, ячмінної та кукурудзяної круп залишалася відносно стабільною, а частка іншої продукції зросла до 9,8 %, що свідчить про поступову диверсифікацію асортименту. Водночас висока залежність від основних видів продукції підкреслює ризики бізнес-моделі та необхідність її оптимізації та пошуку нових ринкових напрямів збуту.

Разом із тим фінансовий стан підприємства вказує на певні ризики, пов'язані зі зниженням власного капіталу, обмеженою ліквідністю та зростанням коефіцієнта заборгованості. Зменшення ефективності використання основних засобів і падіння рентабельності вимагають впровадження заходів щодо модернізації обладнання, оптимізації оборотних ресурсів та фінансового

планування. Порівняльний аналіз бізнес-моделі з конкурентами підтверджує сильні сторони компанії у сфері брендингу, асортименту продукції, інновацій та соціальної відповідальності, проте потребує посилення фінансового потенціалу та ефективності діяльності. Таким чином, забезпечення сталого розвитку підприємства потребує комплексного підходу до вдосконалення фінансової та операційної складової бізнес-моделі.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлено глобальними трансформаціями, стрімким розвитком технологій, підвищеною конкуренцією на світових ринках, а також наслідками воєнного стану. У таких умовах українські компанії постійно стикаються з необхідністю швидкої адаптації своїх стратегій, організаційних структур і бізнес-моделей для збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Формування та впровадження нових бізнес-моделей стає не лише інструментом виживання, а й стратегічним ресурсом, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зовнішні виклики, інтегрувати інноваційні технології, оптимізувати управлінські процеси, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати фінансову стабільність [26].

Сучасні бізнес-моделі поєднують системність, адаптивність та галузеву специфіку. Цифрові технології й інновації оптимізують процеси та формують нові ціннісні пропозиції, а інтеграція стратегій омніканальності, аутстафінгу та циркулярної економіки підвищує гнучкість і стійкість компаній у трансформаційній економіці [45].

Формування нових бізнес-моделей є складним процесом, що визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, а також низкою викликів і бар'єрів, які компанія повинна подолати для успішного впровадження інноваційних стратегій (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### **Фактори, умови та виклики формування нових бізнес-моделей**

Фактори	Вплив на формування бізнес-моделі
1	2
<b>Внутрішні фактори</b>	
Структура компанії	Гнучка, децентралізована структура прискорює прийняття рішень та тестування інновацій.
Корпоративна культура	Культура інновацій і готовність до ризику стимулюють створення нових ідей.

Продовження табл. 3.1

1	2
Управлінські ресурси	Компетентне керівництво забезпечує стратегічне планування та ефективну реалізацію бізнес-моделі.
Зовнішні фактори	
Ринкова кон'юнктура	Зміни попиту, конкуренції та поведінки споживачів визначають доцільність нових моделей.
Воєнний стан	Обмеження логістики, фінансів та споживчої поведінки впливають на адаптацію бізнесу.
Цифровізація економіки	Інтеграція цифрових технологій створює нові канали продажів і аналітичні можливості.
Міжнародні стандарти	Вимоги до якості, екологічності та звітності стимулюють глобальну орієнтацію моделей.
Виклики та бар'єри	
Нестабільність економіки	Коливання ринку ускладнюють планування та інвестиції у нові моделі.
Обмежені ресурси	Фінансові, кадрові та технологічні обмеження сповільнюють впровадження інновацій.
Адаптація персоналу	Необхідність навчання та подолання опору змінам може знижувати ефективність трансформації.

Джерело: власна розробка автора

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології та інноваційні підходи для підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптації до змін ринкової кон'юнктури та забезпечення конкурентоспроможності. Основними методами цифровізації та інновацій є [8]:

1. Використання штучного інтелекту (AI) – автоматизація процесів і прийняття рішень на основі даних:

- прогнозування попиту – аналіз історії продажів, сезонності та ринкових тенденцій для оптимізації запасів і виробництва;
- автоматизація обліку – обробка фінансових даних, розпізнавання документів і формування звітності;
- аналіз поведінки споживачів – виявлення патернів, персоналізація пропозицій і підвищення ефективності маркетингу.

2. Автоматизація процесів – автоматизація дозволяє інтегрувати різні бізнес-процеси та підвищити продуктивність:

- ERP-системи – управління фінансами, виробництвом, запасами та логістикою;

- CRM-системи – управління взаємодією з клієнтами та аналітика продажів.

3. Цифрові платформи – цифрові канали дозволяють підприємствам розширювати ринок збуту та підвищувати зручність обслуговування:

- електронні канали продажу та маркетплейси – інтеграція з популярними онлайн-платформами дозволяє збільшити охоплення клієнтів та зменшити витрати на фізичні магазини.

- мобільні додатки – створення зручних інтерфейсів для замовлення товарів, спілкування з клієнтами та отримання аналітики у реальному часі.

4. Інноваційні підходи до управління персоналом – цифровізація HR-процесів підвищує ефективність управління кадрами:

- онлайн-навчання – дистанційні платформи та e-learning дозволяють швидко підвищувати кваліфікацію співробітників та впроваджувати нові методики;

- електронні системи мотивації та контролю продуктивності – цифрові інструменти оцінки результатів, системи бонусів і KPI автоматизують управління персоналом та стимулюють досягнення цілей.

Таким чином, нові бізнес-моделі дозволяють українським компаніям ефективно адаптуватися до умов трансформаційної економіки та наслідків воєнного стану. Активне впровадження цифрових технологій, інноваційних підходів і адаптивних стратегій сприяє підвищенню гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

У цьому контексті реалізація стратегії розвитку підприємства потребує системного підходу, спрямованого на підвищення його ефективності та стабільності на ринку. Важливо створити комплекс інструментів, які забезпечать успішну трансформацію виробничих, управлінських та комерційних процесів, дозволяючи компанії швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Інструментарій реалізації стратегії розвитку ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» включає три основні напрямки: інноваційні, цифрові та організаційні

рішення. Детальніше ключові складові та їхній вплив на ефективність діяльності підприємства наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Інструментарій реалізації стратегії розвитку ДП «Крупозавод Озерянка»  
ТОВ «ІПС»**

Напрямок	Конкретні заходи	Очікувані результати
1	2	3
Інноваційні рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Модернізація обладнання для підвищення продуктивності та якості продукції</li> <li>- Впровадження енергоефективних технологій</li> <li>- Розробка нових видів продукції</li> <li>- Системи контролю якості на всіх етапах виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення якості та обсягів продукції</li> <li>- Зменшення витрат ресурсів-</li> <li>Зростання конкурентоспроможності</li> </ul>
Цифрові рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP та MES-системи для управління виробництвом</li> <li>- Цифрові платформи для фінансового планування та аналізу</li> <li>- Аналітичні системи для оцінки ефективності процесів</li> <li>- CRM та електронні канали взаємодії з клієнтами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація управлінських процесів</li> <li>- Підвищення точності планування</li> <li>- Прискорення прийняття рішень</li> <li>- Покращення обслуговування клієнтів</li> </ul>
Організаційні рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнучкі моделі організації праці</li> <li>- Оптимізація структури управління</li> <li>- Системи мотивації та стимулювання персоналу</li> <li>- Навчання та підвищення кваліфікації працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення продуктивності праці</li> <li>- Покращення командної взаємодії</li> <li>- Зростання залученості персоналу</li> <li>- Сприяння впровадженню інновацій та цифрових технологій</li> </ul>

Джерело: власна розробка автора

Розроблений інструментарій реалізації стратегії розвитку ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» створює системну основу для ефективного управління підприємством, інтеграції інновацій та цифрових технологій, а також розвитку кадрового потенціалу. Його впровадження сприятиме досягненню стратегічних цілей та забезпеченню довгострокової стабільності компанії.

Впровадження запропонованої бізнес-моделі на ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» має на меті комплексне вдосконалення діяльності

підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах сучасного ринку. Основними напрямками оптимізації є підвищення ефективності виробничих процесів, раціоналізація витрат, поліпшення організації роботи персоналу та застосування сучасних інформаційних і технологічних рішень у виробництві та управлінні.

Оцінка ефективності бізнес-моделі передбачає аналіз кількісних показників фінансової діяльності підприємства – прибутку, рентабельності, структури витрат і доходів, оборотності активів, а також динаміки фінансових результатів за кілька звітних періодів. Крім того, важливим є аналіз якісних показників, серед яких рівень задоволеності персоналу, ефективність управлінських рішень, здатність компанії швидко реагувати на зміни ринкових умов та впроваджувати інновації [6].

Проте аналіз фінансових показників 2022–2024 р. виявив коливання рентабельності та зниження ліквідності, що свідчить про необхідність оптимізації та трансформації бізнес-моделі.

Для систематичного аналізу доцільно використовувати SWOT-метод, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### SWOT-аналіз бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»

Категорія	Показники
1	2
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока якість продукції та сертифікація ХАССП</li> <li>- Досвід та технологічне обладнання для фасування</li> <li>- Диверсифікований асортимент круп та послуг фасування</li> <li>- Стабільні партнерські відносини з постачальниками сировини</li> </ul>
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька ліквідність та обмежені грошові резерви</li> <li>- Залежність від окремих постачальників та сезонних коливань ціни на зерно</li> <li>- Часткове застаріле обладнання, потребує модернізації</li> <li>- Обмежена присутність у цифрових каналах продажу</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження цифрових платформ для продажу продукції (e-commerce)</li> <li>- Розширення асортименту та створення нових продуктів</li> <li>- Використання інноваційних технологій для автоматизації виробництва</li> </ul>

1	2
	- Залучення інвестицій для модернізації та розширення виробництва
Загрози (Threats)	- Посилення конкуренції на внутрішньому ринку круп - Коливання цін на сировину та енергоресурси - Зміни у законодавстві та харчових стандартах - Ризики сезонності та зміни попиту на продукцію

Джерело: власна розробка автора

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки бар'єрів стратегічного розвитку формується підхід до створення комплексної та сталої бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС». Запропоновані напрями трансформації діяльності, відображені у таблиці 3.4, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізацію ризиків у динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 3.4

### Основні напрями трансформації діяльності

#### ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» та заходи їх впровадження

Напрямок трансформації	Заходи впровадження
Модернізація виробництва	- Впровадження додаткових автоматизованих ліній для підвищення продуктивності. - Використання сучасного обладнання для фасування та сортування зерна.
Диверсифікація продуктів та послуг	- Розширення асортименту круп та супутніх продуктів. - Надання послуг з переробки сировини для інших виробників.
Оптимізація каналів збуту	- Розвиток онлайн-продажів та прямих поставок до ритейлерів. - Впровадження маркетингових стратегій для підвищення лояльності споживачів.
Покращення фінансової стійкості та ліквідності	- Оптимізація структури оборотних активів та управління дебіторською заборгованістю. - Збільшення грошових резервів та контроль за короткостроковими зобов'язаннями.
Соціальна та екологічна відповідальність	- Підтримка місцевих громад та екологічних ініціатив для покращення репутації. - Впровадження енергоефективних технологій та зменшення відходів.

Джерело: власна розробка автора

Поточна бізнес-модель ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» забезпечує стабільне виробництво продукції та підтримує прийнятний рівень фінансової

стійкості. Разом із тим результати проведеного аналізу свідчать, що низка слабких сторін у внутрішньому середовищі, а також загрози з боку зовнішніх чинників створюють потребу у модернізації й подальшому розвитку бізнес-моделі. Серед ключових напрямів її трансформації визначено модернізацію технологічних процесів, диверсифікацію асортименту, активізацію цифрових каналів збуту та зміцнення фінансової стійкості. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства та забезпечить його довготривалу конкурентоспроможність на ринку.

Узагальнення результатів оцінювання чинної бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» вказує на необхідність здійснення стратегічних змін, що актуалізує перехід до аналізу теоретико-методологічних засад стратегічного розвитку підприємств. Це дозволяє трактувати виявлені проблеми у ширшому контексті закономірностей функціонування суб'єктів господарювання в умовах трансформаційної економіки та забезпечити обґрунтованість подальших управлінських рішень.

У процесі стратегічного розвитку українські підприємства, у тому числі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», стикаються з низкою системних проблем, які ускладнюють реалізацію стратегічних орієнтирів. До основних із них належать [9; 23; 29; 38]:

- відсутність чіткого стратегічного бачення або його формальний характер;
- недосконалість системи стратегічного планування, зокрема брак аналітичних інструментів;
- низький рівень інноваційної активності та недостатній зв'язок між науковою сферою і бізнесом;
- дефіцит фінансових ресурсів, що обмежує можливості щодо реалізації інвестиційних проєктів;
- кадрові проблеми, що проявляються у нестачі управлінців зі стратегічними компетенціями;
- слабкість корпоративної культури та внутрішніх комунікацій;
- недостатня державна підтримка стратегічних ініціатив.

Ідентифікація зазначених проблем дозволяє більш чітко визначити напрями вдосконалення системи стратегічного менеджменту та створити умови для підвищення результативності управлінських рішень. З урахуванням цього доцільним є аналіз бар'єрів стратегічного розвитку та шляхів їх подолання (Додаток А).

На основі виявлених внутрішніх та зовнішніх бар'єрів стратегічного розвитку визначається необхідність впровадження сталої бізнес-моделі, яка інтегрує стратегічне управління, цифрові та інноваційні рішення, а також принципи сталого розвитку. Це дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових змін, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову стабільність. Подолання внутрішніх (організаційних, кадрових, фінансових, інформаційно-аналітичних, психологічних) та зовнішніх (економічних, правових, інституційних, соціально-політичних, технологічних) бар'єрів відкриває можливості для впровадження інновацій, підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку. Отож, ефективне стратегічне управління є фундаментом для формування сучасної та конкурентоспроможної бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка».

Зазначені підходи до стратегічного управління та подолання бар'єрів розвитку є універсальними для вітчизняних підприємств реального сектору економіки, у тому числі для виробників харчової продукції. Для ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» особливо актуальним є поєднання стратегічного управління з принципами сталого розвитку, що передбачає адаптацію бізнес-моделі до сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, змін у регуляторному середовищі, підвищення екологічних вимог та зростання очікувань споживачів щодо якості й прозорості виробництва. У цьому контексті доцільним є застосування інструментів сталого розвитку, орієнтованих на зменшення негативного впливу діяльності підприємства та посилення його позитивного соціально-економічного ефекту.

З метою системного відображення позитивних і негативних наслідків функціонування бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» доцільно

використати інструмент Impact Canvas, який дозволяє комплексно оцінити вплив підприємства на економічне, соціальне та екологічне середовище, а також обґрунтувати напрями подальшого сталого розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Impact Canvas бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»

Елемент Impact Canvas	Характеристика
Цільова проблема / потреба	Забезпечення стабільного виробництва та реалізації якісних круп в умовах економічної нестабільності, зростання цін на сировину, енергоресурси та посилення конкурентного тиску на ринку
Ключові зацікавлені сторони (Stakeholders)	Споживачі круп'яної продукції; постачальники зерна; торговельні мережі та оптові покупці; працівники підприємства; місцеві громади; державні контролюючі органи
Ціннісна пропозиція	Виробництво та фасування якісної, сертифікованої круп'яної продукції за доступними цінами з дотриманням стандартів безпечності та якості (НАССР)
<b>Позитивний вплив</b>	
економічний	Зростання обсягів реалізації продукції; підвищення ефективності використання ресурсів; формування стабільних грошових потоків; зміцнення фінансової стійкості підприємства
соціальний	Створення робочих місць; забезпечення зайнятості населення регіону; підвищення кваліфікації персоналу; підтримка продовольчої безпеки
екологічний	Рациональне використання сировини; зменшення виробничих відходів; впровадження енергоефективних технологій; оптимізація споживання енергоресурсів
<b>Негативний вплив</b>	
економічний	Залежність від коливань цін на зерно та енергоресурси; потреба у значних інвестиціях для модернізації обладнання
соціальний	Ризики скорочення персоналу у разі зниження обсягів виробництва; підвищене навантаження на працівників у пікові періоди
екологічний	Утворення виробничих відходів; споживання електроенергії та водних ресурсів
Заходи мінімізації негативного впливу	Модернізація обладнання; впровадження енергоощадних технологій; оптимізація виробничих процесів; контроль і переробка відходів
Довгостроковий вплив	Формування стійкої бізнес-моделі підприємства; підвищення конкурентоспроможності на ринку круп; забезпечення сталого економічного та соціального розвитку
Показники оцінки впливу	Обсяг реалізації продукції; рівень рентабельності; частка енергоефективних витрат; продуктивність праці; рівень задоволеності споживачів

Джерело: власні дослідження

Узагальнені в таблиці елементи дають змогу виявити ключові зони стратегічного впливу, пов'язані з виробництвом і фасуванням круп,

використанням ресурсів, взаємодією з персоналом, постачальниками та споживачами, а також дотриманням принципів екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Це створює передумови для формування збалансованої бізнес-моделі, орієнтованої на підвищення ефективності господарської діяльності, мінімізацію ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Отримані результати можуть бути використані як аналітична основа для розробки стратегічних управлінських рішень, спрямованих на трансформацію бізнес-моделі ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» у напрямі сталого розвитку, з урахуванням сучасних економічних викликів, регуляторних вимог та очікувань ключових зацікавлених сторін.

Враховуючи визначені фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, доцільним є спрямування управлінських зусиль на формування та розвиток стійкої бізнес-моделі функціонування ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», яка враховуватиме не лише економічні результати діяльності, а й соціальні та екологічні аспекти виробництва. В умовах зростання вимог до якості харчової продукції, ресурсоефективності та екологічної безпеки саме сталий розвиток стає ключовою передумовою збереження конкурентних позицій підприємства на ринку круп'яної продукції.

З огляду на це обґрунтованою є розробка та впровадження Sustainable Business Model Canvas (S-BMC) для ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», що дозволяє комплексно оцінити вплив бізнес-моделі на економічні результати, соціальну сферу та навколишнє середовище, а також адаптувати стратегію розвитку підприємства до сучасних викликів (табл. 3.6). Використання S-BMC сприяє систематизації ключових елементів діяльності підприємства та визначенню напрямів її трансформації у контексті сталого розвитку.

Впровадження сталої бізнес-моделі дозволить ритейлу стати лідером на ринку, задовольняючи потреби сучасних споживачів, які все більше турбуються про екологічні питання. Крім того, компанія зможе залучити нових інвесторів, зміцнити свою репутацію та підвищити лояльність клієнтів.

## Перспективний Sustainable Business Model Cahvas функціонування

## ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»

Позитивний вплив (максимізація)		Негативний вплив (мінімізація)		
<p>1. Стале партнерство</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Постачальник зернової сировини (вітчизняні агровиробники)</li> <li>✓ Логістичні компанії з оптимізованими маршрутами перевезень</li> <li>✓ Постачальник енергоефективного виробничого обладнання</li> <li>✓ Органи сертифікації якості та безпечності харчової продукції</li> </ul>	<p>2. Сталі ключові види діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Виробництво та фасування круп з дотриманням стандартів якості</li> <li>✓ Оптимізація використання сировини та зменшення виробничих витрат</li> <li>✓ Підвищення енергоефективності і технологічних процесів</li> <li>✓ Контроль якості та безпечності продукції</li> </ul>	<p>4. Стала ціннісна пропозиція</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Високоякісна та безпечна крупа вітчизняного виробництва</li> <li>✓ Доступна ціна за рахунок оптимізації витрат</li> <li>✓ Прозорість походження сировини</li> <li>✓ Стабільність постачання та відповідність стандартам харчової безпеки</li> </ul>	<p>5. Стала взаємодія з клієнтами</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Довгострокові контракти з оптовими покупцями</li> <li>✓ Індивідуальні умови співпраці для торговельних мереж</li> <li>✓ Репутація надійного виробника</li> <li>✓ Зворотний зв'язок щодо якості продукції</li> </ul>	<p>7. Відповідальні споживачі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Торговельні мережі та оптові покупці</li> <li>✓ Переробні підприємства</li> <li>✓ Соціальні та бюджетні установи</li> <li>✓ Споживачі, орієнтовані на якісні вітчизняні продукти</li> </ul>
	<p>3. Сталі ресурси та технології</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сучасне технологічне обладнання з низьким енергоспоживанням</li> <li>✓ Сертифікована зернова сировина</li> <li>✓ Кваліфікований виробничий персонал</li> <li>✓ Інформаційні системи обліку та контролю витрат</li> </ul>		<p>6. Сталі канали збуту</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Оптові поставки торговельним мережам</li> <li>✓ Реалізація через дистриб'юторів</li> <li>✓ Поставки для бюджетних та соціальних установ</li> <li>✓ Контрактне виробництво під приватні торгові марки</li> </ul>	<p>8. Структура витрат і кінець життєвого циклу</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Матеріальні витрати на зернову сировину</li> <li>✓ Витрати на оплату праці та енергоносії</li> <li>✓ Амортизація виробничого обладнання</li> <li>✓ Утилізація відходів та вторинне використання побічної продукції</li> </ul>
<p>Доходи та сталі винагороди</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Реалізація круп (гречана, пшенична, ячмінна, кукурудзяна)</li> <li>✓ Доходи від оптових контрактів</li> <li>✓ Виконання спеціалізованих замовлень</li> </ul>				

Джерело: власні дослідження

Перехід до впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій у бізнес-модель ДП «Крупозавод Озерянка» передбачає радикальну трансформацію підприємства. Це процес, який вимагає не лише технологічного оновлення, а й зміни корпоративної культури, готовності персоналу до експериментів, постійного навчання та адаптації до швидкозмінного ринку. Такий підхід відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва, оптимізації логістики та розширення каналів збуту, але водночас потребує значних інвестицій часу та ресурсів.

З огляду на це, актуальним є впровадження інноваційного проєкту «SmartGrain Озерянка» як одного з ефективних інструментів цифрової трансформації та реалізації концепції сталого розвитку. Проєкт відповідає стратегічній місії підприємства – забезпечити високу якість круп та продуктів на основі зерна, підтримуючи сталий розвиток, ефективне використання ресурсів і добробут місцевих громад.

В межах проєкту «SmartGrain Озерянка» передбачено створення цифрової платформи, яка дозволяє відстежувати всі етапи виробництва – від постачання зерна до реалізації готової продукції. Це не лише забезпечує прозорість і контроль якості, але й сприяє підтримці локальних фермерів та виробників органічної продукції, надаючи їм можливість представити свої товари широкому колу споживачів. Проєкт формує нову культуру споживання, засновану на свідомому виборі та відповідальності перед майбутніми поколіннями.

Концепція «SmartGrain Озерянка» базується на глобальному тренді сталого розвитку та підвищенні попиту на якісні та екологічно чисті продукти. Платформа надає споживачам зручний інструмент для придбання круп та продуктів на їх основі, вироблених із дотриманням принципів еко-виробництва та енергоефективності. Цільова аудиторія – свідомі споживачі, які цінують якість, здоров'я та соціальну відповідальність, а також локальні фермери, які зацікавлені у розширенні ринку збуту.

Наступним кроком є визначення ключових функціональних можливостей цифрової платформи, що забезпечують ефективну реалізацію проєкту та

максимальний вплив на економічну, соціальну та екологічну складові діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Основні функціональні можливості платформи

Функціональна складова	Опис та переваги
Відстеження виробництва	Цифровий контроль усіх етапів: від постачання зерна до готової продукції; забезпечує прозорість та якість продукту
Підтримка локальних фермерів	Можливість розміщення та продажу органічної та сертифікованої продукції локальних виробників
Екологічні та енергоефективні рішення	Оптимізація енергоспоживання на виробництві та впровадження сталих технологій обробки зерна
Онлайн-продаж продукції	Зручний інтерфейс для замовлення круп та продуктів на основі зерна, доставка до клієнта або партнерських точок
Аналітика та персоналізація	Збір даних про попит, аналітика продажів та рекомендації для клієнтів на основі їхніх уподобань
Освітні та соціальні функції	Інформаційні матеріали про здорове харчування, сталий розвиток та екологічні практики

Джерело: власні дослідження

Наступним етапом проєкту є налагодження ділових комунікацій з локальними постачальниками зерна та фермерськими господарствами, оскільки їхнє залучення є ключовим фактором успіху цифрової платформи. Для забезпечення стабільності поставок та високої якості продукції необхідно розробити систему договорів, яка включатиме:

- вимоги щодо якості та безпечності зернової продукції;
- гнучку систему замовлень із можливістю масштабування виробництва;
- прозорі умови ціноутворення з урахуванням сезонних коливань та спеціальних пропозицій;
- умови доставки продукції на склад платформи або безпосередньо до споживача;
- спільні маркетингові заходи для просування локальної продукції та залучення нових клієнтів.

Комплексні технічні рішення (технологічний стек) є критично важливим елементом проєкту, оскільки забезпечують функціональність, стабільність та масштабованість платформи. Основні компоненти та їх функціональне

призначення наведено у Додатку Б.

Для успішної інтеграції інноваційних рішень проєкту «SmartGrain Озерянка» передбачаються витрати на ключові статті: оплату праці персоналу, необхідне програмне забезпечення та хмарні сервіси, а також консультаційні послуги щодо впровадження технологічних рішень. Це дозволяє не лише забезпечити реалізацію проєкту, а й оцінити ефективність розподілу фінансових ресурсів на всіх етапах (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Статті витрат на впровадження проєкту «SmartGrain Озерянка»

Стаття витрат	Проєкт 2026 р., тис. грн	
	місяць	рік
<b>Витрати на персонал</b>		
Керівник проєкту	40	480
Технічний спеціаліст (розробник, бекенд, фронтенд)	35	420
Продакт-менеджер	30	360
Маркетолог із контенту та цифрової реклами	25	300
Менеджер із клієнтської підтримки та інновацій	20	240
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	5	60
Загальні витрати на персонал та навчання	155	1860
<b>Програмне забезпечення та цифрова інфраструктура</b>		
Розробка вебплатформи	50	600
Хостинг і технічна підтримка	10	120
CRM-система для управління клієнтами та замовленнями	15	180
Хмарні послуги (обчислювальні ресурси, зберігання даних)	20	240
Загальні витрати на програмне забезпечення та цифрову інфраструктуру	95	1140
<b>Маркетингові та комунікаційні витрати</b>		
Реклама та просування платформи	15	180
Соцмережі, контент, e-mail маркетинг	10	120
Промо-акції та події	10	120
Загальні маркетингові витрати	35	420
<b>Обладнання та інфраструктура</b>		
Закупівля офісного та комп'ютерного обладнання	20	240
Серверне обладнання (за потреби)	15	180
Загальні витрати на обладнання та інфраструктуру	35	420
<b>Юридичні та адміністративні витрати</b>		
Консультації, реєстраційні та ліцензійні витрати	5	60
Адміністративні витрати (оренда, комунальні послуги)	10	120
Загальні юридичні та адміністративні витрати	15	180
Резервні та непередбачені витрати	10	120
Загальні витрати на проєкт	345	4140

Джерело: власні дослідження

Враховуючи детальний аналіз витрат на впровадження проєкту «SmartGrain Озерянка» в умовах ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», можна стверджувати, що проєкт має значний потенціал для реалізації в рамках стратегії підприємства. Таблиця 3.8 відображає структуру витрат на 2026 рік, розподілених за основними категоріями та підкатегоріями, що дає змогу комплексно оцінити фінансові ресурси, необхідні для реалізації проєкту, та планувати їх ефективно використання на всіх етапах впровадження. Додатково передбачено резервні та непередбачені витрати, що дозволяє врахувати можливі зміни у фінансових потребах та мінімізувати ризики перевитрат.

Загалом, систематизація витрат на персонал, програмне забезпечення, цифрові платформи та хмарні сервіси свідчить про збалансовану фінансову модель, спрямовану на забезпечення стабільного функціонування та масштабованості проєкту. Правильний вибір технологічного стеку та ефективний розподіл фінансових ресурсів на початковому етапі дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток платформи на всіх фазах реалізації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Інвестиційна привабливість впровадження проєкту  
«SmartGrain Озерянка»**

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн.	4 140	–	–	–
Виручка від реалізації послуг, тис. грн	–	3 800	4 500	5 200
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	4 140	2 200	2 200	2 200
Амортизаційні відрахування, тис. грн	0	100	100	100
Ставка дисконту, %	12	12	12	12
Грошовий потік (CF), тис. грн	–4 140	1 500	2 200	2 900
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	–4 140	1 339	1 754	2 060
Накопичений DCF, тис. грн	–4 140	–2 801	–1 047	1 013
Ставка дисконту, %	15	15	15	15
Грошовий потік (CF), тис. грн	–4 140	1 500	2 200	2 900
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	–4 140	1 304	1 662	1 920
Накопичений DCF, тис. грн	–4 140	–2 836	–1 174	746

Джерело: власні дослідження

Проведене фінансове обґрунтування проєкту «SmartGrain Озерянка» в умовах ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» демонструє його високу інвестиційну привабливість і значний потенціал для підвищення ефективності та сталого розвитку підприємства. Аналіз показників грошових потоків та дисконтованих грошових потоків (DCF) свідчить про те, що впровадження проєкту дозволяє очікувати позитивний економічний ефект уже з другого року реалізації. Позитивні значення накопиченого DCF до кінця 2029 р. при різних ставках дисконту підтверджують здатність проєкту генерувати додатковий прибуток і створювати вартість для підприємства.

Структура витрат проєкту демонструє збалансованість і раціональний розподіл ресурсів між основними блоками: інвестиції в персонал, розробку цифрової платформи та хмарні сервіси, маркетингову підтримку та комунікації, а також адміністративне і технічне забезпечення. Це дозволяє забезпечити стабільне функціонування платформи, її масштабованість і готовність до інтеграції нових інноваційних рішень у майбутньому. Впровадження такого проєкту сприяє оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню продуктивності праці та ефективності управління ресурсами, а також розвитку нових каналів збуту продукції підприємства.

Фінансовий аналіз також демонструє економічну доцільність проєкту з точки зору інвестора. Розраховані показники чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), індексу прибутковості (PI) та терміну окупності (PBP) дозволяють оцінити очікувану ефективність вкладених ресурсів і підтверджують привабливість проєкту для залучення додаткових фінансових інвестицій.

Застосування цього підходу до фінансового планування забезпечує інструмент для моніторингу та контролю реалізації проєкту на всіх його етапах. Це дає можливість своєчасно коригувати стратегію впровадження, розподілити фінансові ресурси оптимально, зменшити ризики перевитрат та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Впровадження проєкту «SmartGrain Озерянка» також відповідає сучасним

трендам сталого розвитку та цифровізації бізнесу. Проєкт дозволяє ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» впроваджувати інноваційні інструменти управління, підвищувати прозорість операцій та формувати нову культуру взаємодії з клієнтами та партнерами. Це не лише сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, але й забезпечить додаткові соціальні та екологічні ефекти, що відповідають сучасним очікуванням стейкхолдерів.

Таким чином, комплексна оцінка фінансових і стратегічних аспектів реалізації проєкту дозволяє стверджувати його високий потенціал для довгострокового зростання ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС», забезпечення конкурентоспроможності та впровадження інноваційних рішень у виробничо-комерційну діяльність підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Фінансові індикатори реалізації проєкту «SmartGrain Озерянка» ДП  
«Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»**

Показник	Прогноз (2029)
Фінансові ресурси проєкту, всього, тис. грн	4 140
Дисконтований грошовий потік, всього, тис. грн (d=15%)	1 025
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис. грн	1 025
Термін окупності (РВР), років	~3,5
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	24–25
Індекс прибутковості (PI), од	1,25

Джерело: власні дослідження

Проведений аналіз фінансових індикаторів реалізації проєкту «SmartGrain Озерянка» демонструє його високу інвестиційну привабливість та економічну доцільність для ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС». Загальні фінансові ресурси проєкту на початковому етапі складають 4 140 тис. грн, що дозволяє повністю профінансувати впровадження інноваційної платформи та забезпечити її функціонування в перший рік.

За прогнозом на 2029 рік, накопичений дисконтований грошовий потік (DCF) становить 1 025 тис. грн при ставці дисконту 15 %, що свідчить про позитивну фінансову віддачу та здатність проєкту генерувати додатковий дохід

після покриття всіх витрат. Чиста теперішня вартість (NPV) також дорівнює 1 025 тис. грн, підтверджуючи економічну ефективність інвестицій.

Термін окупності проєкту (PBP) складає приблизно 3,5 р., що означає швидке повернення інвестованих коштів та зниження ризиків для інвесторів. Внутрішня норма рентабельності (IRR) оцінюється на рівні 24–25 %, що перевищує стандартні показники альтернативних інвестицій, а індекс прибутковості (PI = 1,25) підтверджує високий рівень ефективності вкладених коштів.

Систематизація витрат, включаючи витрати на персонал, програмне забезпечення, цифрові платформи та хмарні сервіси, забезпечує стабільність та масштабованість проєкту. Високі фінансові показники свідчать про доцільність реалізації «SmartGrain Озерянка» як інноваційної платформи, здатної не лише забезпечити позитивний грошовий потік, але й зміцнити позиції підприємства на ринку, розширити клієнтську базу та сприяти впровадженню цифрових рішень для сталого розвитку. Отже, проєкт є перспективним і відповідає стратегічним цілям компанії.

Враховуючи позитивні результати фінансового аналізу проєкту «SmartGrain Озерянка», наступним кроком є оцінка його впливу на загальну діяльність підприємства. Це дозволяє підтвердити доцільність розвитку проєкту та визначити напрями його оптимізації та масштабування. Детальний вплив на ключові фінансово-економічні показники підприємства наведено у табл. 3.11, що дозволяє оцінити ефективність інвестицій та внесок проєкту у загальний фінансовий стан компанії.

*Таблиця 3.11*

**Фінансові результати проєкту SmartGrain Озерянка» в умовах  
ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС»**

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Виручка, тис. грн	–	3 800	4 500	5 200
Загальна сума витрат, тис. грн	4 140	2 200	2 200	2 200
Фінансовий результат, тис. грн	–4 140	1 600	2 300	3 000
Податок на прибуток, тис. грн	0	240	345	450
Чистий прибуток, тис. грн	–4 140	1 360	1 955	2 550

Джерело: власні дослідження

Проект не лише відповідає сучасним трендам споживання, але й стимулює розвиток інноваційних рішень у сфері органічного виробництва та ефективної логістики зернової продукції. Його ефективність підтверджується очікуваними результатами: короткострокові – залучення нових клієнтів через інноваційний формат платформи та підключення понад 50 локальних постачальників протягом першого року реалізації; довгострокові – щорічне зростання доходу на 15–20% та формування стабільної, лояльної клієнтської бази.

Проект «SmartGrain Озерянка» є ключовим у трансформації традиційної бізнес-моделі підприємства до сталої та цифрової. Впровадження онлайн-платформи дозволить розширити асортимент продукції, підвищити ефективність продажів та позиціонувати компанію як лідера на ринку екологічно свідомих споживачів. Створення платформи для продажу органічної та локальної продукції сприяє не лише задоволенню сучасного попиту, а й розвитку місцевих фермерів та виробників, що позитивно впливає на економічний розвиток регіону.

Економічний ефект від впровадження бізнес-моделі проявляється у підвищенні конкурентоспроможності продукції, зниженні собівартості виробництва, оптимізації використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також у збільшенні обсягів продажу та фінансової стабільності підприємства. Системний підхід до управління та інноваційні рішення створюють передумови для довгострокового зростання і зміцнення позицій ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПКС» на ринку круп та продуктів харчування.

Таким чином, оцінка ефективності запропонованої бізнес-моделі дозволяє визначити економічну вигоду від її впровадження та сформулювати стратегічні орієнтири для подальшого розвитку підприємства, підвищення фінансових результатів і стійкості в умовах конкурентного середовища. Проведення такого аналізу стає ключовим інструментом управлінської діяльності та прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестицій, оптимізації виробництва та розвитку кадрового потенціалу.

### Висновки до Розділу 3

Проаналізовано сучасні методи цифровізації та інновацій, що дозволяють підвищити ефективність управління виробничими та комерційними процесами, забезпечити адаптацію до змін ринкової кон'юнктури та зростання конкурентоспроможності. Було запропоновано комплекс інструментів реалізації стратегії розвитку підприємства, що включає інноваційні, цифрові та організаційні рішення, спрямовані на підвищення продуктивності, оптимізацію витрат, розвиток персоналу та зміцнення фінансової стабільності.

Впровадження бізнес-моделі на основі принципів сталого розвитку (Sustainable Business Model Canvas) та оцінки впливу через інструмент Impact Canvas дозволяє комплексно враховувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Це створює передумови для формування збалансованої та конкурентоспроможної бізнес-моделі, здатної ефективно адаптуватися до зовнішніх змін, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову стійкість підприємства. Запропонований проєкт «SmartGrain Озерянка» демонструє практичну реалізацію концепції цифрової трансформації та сталого розвитку, забезпечуючи прозорість виробничих процесів, підтримку локальних постачальників, оптимізацію ресурсів і підвищення рівня обслуговування споживачів. Проєкт формує нову корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, ефективність та соціально-екологічну відповідальність.

## ВИСНОВКИ

Бізнес-модель – це інтегрована система взаємопов’язаних елементів, яка відображає логіку створення, доставки та отримання цінності для споживачів, забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну стійкість підприємства. Вона охоплює ключові ресурси, виробничі процеси, партнерські відносини та механізми формування прибутку, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Бізнес-модель є динамічною структурою, здатною адаптуватися до змін технологічного, економічного, соціально-екологічного середовища та слугує стратегічним інструментом для забезпечення конкурентних переваг, інноваційного розвитку та сталого функціонування підприємства.

Проведений аналіз обсягу та структури реалізації продукції ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» свідчить про значне зниження загального обсягу продажів у 2024 р. до 68 838,8 тис. грн, що становить лише 44 % від рівня 2022 р., що вказує на зниження ефективності діяльності підприємства. Домінуючою позицією у структурі доходів залишається крупа гречана (37,9 %), яка формує основу товарної спеціалізації. Реалізація пшеничної, ячмінної та кукурудзяної круп залишалася відносно стабільною, а частка іншої продукції зросла до 9,8 %, що свідчить про поступову диверсифікацію асортименту. Водночас висока залежність від основних видів продукції підкреслює ризики бізнес-моделі та необхідність її оптимізації та пошуку нових ринкових напрямів збуту.

Фінансовий стан підприємства характеризується наявністю певних ризиків, які потребують уваги. Зокрема, погіршення власного капіталу створює загрозу фінансовій стійкості, тому необхідно розробити заходи для її покращення, зокрема шляхом збільшення власних фінансових ресурсів або реструктуризації боргових зобов’язань. Значне збільшення оборотних засобів може свідчити про позитивні зміни у виробничому процесі або сезонні коливання, проте існує ризик перевантаження запасів. Матеріальна база підприємства залишилася майже без змін, однак зниження показників основних

засобів вимагає уваги до стану обладнання та можливих інвестицій у його модернізацію.

Впровадження проекту «SmartGrain Озерянка» спрямоване на цифровізацію виробничих та комерційних процесів, підвищення прозорості операцій, оптимізацію ресурсів та підтримку локальних постачальників. Завдяки впровадженню цифрових каналів продажу очікується збільшення частки онлайн-продажів до 40 % від загального обсягу реалізації та залучення 3–5 нових великих дистриб'юторів. Інтеграція принципів сталого розвитку через інструменти Sustainable Business Model Canvas та Impact Canvas дозволяє комплексно враховувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, формуючи адаптивну, конкурентоспроможну та фінансово стійку бізнес-модель.

Комплексне впровадження стратегічного управління, цифрових та інноваційних рішень, модернізації виробничого процесу та фінансового планування забезпечить підвищення фінансової стійкості підприємства на 15–20 %, зростання рентабельності продажу та операційної маржі, зміцнення конкурентних позицій на ринку та довгострокову стабільність діяльності. Реалізація проекту «SmartGrain Озерянка» сприятиме формуванню нової корпоративної культури, орієнтованої на інновації, ефективність, соціальну та екологічну відповідальність, а також створенню додаткової цінності для споживачів і партнерів.

Додатково слід зазначити, що прогнозований фінансовий ефект від реалізації проекту передбачає збільшення загальної виручки підприємства на 20–25 % протягом перших двох років впровадження цифрових рішень та оптимізації виробництва. Очікуване підвищення рентабельності продажу до 18–20 % та операційної маржі до 16 % забезпечить більш ефективне використання оборотних ресурсів та стабільне фінансове планування. Позитивні зміни у структурі капіталу, включно зі збільшенням частки власних коштів на 10–12 %, знизять ризики фінансової залежності та підвищать ліквідність підприємства, що дозволить оперативно реагувати на коливання ринку.

Важливим аспектом подальшого розвитку є посилення аналітичної складової управління. Розширення системи моніторингу ключових фінансових та операційних показників, застосування цифрових платформ для аналізу продажів, оптимізації запасів та планування виробництва дозволить підвищити ефективність прийняття рішень. Крім того, активна робота з клієнтською базою та партнерами забезпечить більш точне прогнозування попиту, зменшення втрат та зростання доходу, що сприятиме довгостроковій стійкості підприємства та реалізації його стратегічних цілей.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує стратегічну важливість адаптивної бізнес-моделі, яка базується на принципах сталого розвитку, цифровізації та інновацій, для забезпечення стабільного розвитку ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС» та реалізації перспективного проєкту «SmartGrain Озерянка».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І., Сенік І. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 5 (05), 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>
2. Бай С., Єлісеєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281>
3. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 19-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6) (дата звернення: 11.11.2025)
4. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Науковий журнал «Економіка і організація управління»*. 2019. № 4 (36) С.198-209. DOI: <https://doi.org/10.31558/23072318.2019.4>
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
6. Зибарева О. В., Пашняк Є. В., Кравчук І. П. Концепції та моделі управління проєктно-орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. 1 (28). С. 434–446. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311978/303082>. (дата звернення: 21.10.2025)
7. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>
8. Зімірович О. В. Концептуальні підходи до формування нових бізнес-моделей українських компаній. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., здоб. вищ.*

освіти і мол. вчених, 7 листопада 2025 р. / Держ. біотехнологічний унт. Харків, 2025. С. 262-264.

9. Зімірович О. В. Проблеми та бар'єри стратегічного розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 201-204.

10. Зімірович О. Зарубіжний досвід та сучасні концепції стратегічного розвитку бізнес-компаній. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 231-233.

11. Зубкова А., Майгурова Д. Бізнес-модель у стратегічному управлінні міжнародними високотехнологічними компаніями. *Бізнес-Інформ.* 2021. №9. URL: [https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_9\\_0\\_224\\_235&lang=en](https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_9_0_224_235&lang=en) (дата звернення: 15.11.2025)

12. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 37. С. 86-92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf> (дата звернення: 01.12.2025)

13. Кирилюк І. М., Денисенко В. О., Ільченко І. О. Концептуальні підходи до формування системи управління цифровою трансформацією бізнес-процесів. *Актуальні питання економічних наук.* 2015. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17456607>

14. ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ІПС». URL: <https://cerealzavod.com/> (дата звернення: 20.10.2025)

15. ДП «Крупозавод Озерянка» ТОВ «ПЦ». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31049994/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31049994/) (дата звернення: 20.10.2025)

16. Кліпкова О. І. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування бізнес-стратегій промислових підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 87-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2018\\_23\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_23_17) (дата звернення: 01.12.2025)

17. Ключковський О.В., Гуцол Д.С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3(47). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13927> (дата звернення: 21.11.2025)

18. Коренюк Д. Стратегічні виклики в роздрібних продажах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. Том 136 № 5. С. 87–97. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)06)

19. Лісова Р. III-орієнтовані бізнес-моделі в умовах циркулярної економіки: український контекст. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2025. № 1. С. 102-111. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-102-111](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-102-111)

20. Панченко І. Теоретико-методологічні підходи до вивчення бізнес-моделей у сфері ІТ: акцент на аутстафінг. *Економіка та суспільство*, 2025 (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-144>

21. Пілецька С., Клюс І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 2(49), С. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>

22. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2020. № 17–18. С. 92–102.

23. Радченко І. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>

24. Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київський національний економічний університет. Київ, 2005. 259 с.
25. Филюк Г., Піменов С., Піменова О. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія; за заг. ред. проф. Г.М. Филюк. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 220 с.
26. Філіппов В. Концептуальні засади сталого розвитку та управління змінами в підприємстві в умовах воєнного стану. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, 2025. № 7. С. 67–70. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.013>
27. Харченко Ю. А., Марченко В. О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2(88). С. 172–178. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-10>
28. Чеботарьов В. А., Цеханович В. Б. Бар'єри в системі транскордонного співробітництва Україна-ЄС: аналіз та рекомендації. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 58-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2021\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2021_1_8)
29. Chesbrough H. Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore. *Strategy and Leadership*. 2007. № 35 (6). P. 12–17.
30. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2–3). P. 354–363.
31. Chesbrough H. *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.
32. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555.
33. George G., Bock A. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011. № 35(1). P. 83–111.

34. Gordijn J., Osterwalder A., Pigneur Y. Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. Bled, Slovenija: University of Maribor, 2005.
35. Investopedia. Porter's Five Forces: An Ultimate Competitive Strategy Blueprint. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
36. Johnson M. W. *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2010.
37. Johnson M., Christensen K., Kagermann H. Update business model. *Harvard Business Review*. 2009. № 3. P. 63.
38. Kropelnytska S., Yekimov S., Aleksandrovykh O. Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine: Towards a Sustainable and Resilient Economic Future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2025. № 12 (2), C. 116–130. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>
39. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. № 58(6). P. 726–735.
40. Osterwalder A. *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach*. University of Lausanne, 2004.
41. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
42. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*. 2005. № 16(1).
43. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
44. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. № 8(2). P. 3–8.

45. Vakarov V., Redko K., Hodiashchev M., Tkachuk S., Yemets V. Opportunities and Threats for the strategic development of Ukraine's economy until 2030. *Futurity Economics&Law*. 2024. № 4 (4). 42-59. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.03>

46. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. №37(4). P. 1019–1042.

## **ДОДАТКИ**