Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«_25_»__грудня____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

«Удосконалення стратегії підприємства (на прикладі фермерського господарства «Лік» с. Нова Прага Олександрійського району Кіровоградської області)»

«Improving the company's strategy »

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-22м-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
_____ Гапонов П.П.
«_25_»__грудня____ 2023 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Наталія Сисоліна
«_25_»__грудня____ 2023 р.

Рецензент: к.е.н., доцент
Льотної академії
національного авіаційного університету

_____ Бондар Ю.А.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет *Економічний*

Кафедра *Економіки, підприємництва та ГРС*

Рівень вищої освіти *другий (магістерський)*

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

_____
(*підпис*)
д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(*наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище*)

«_9_» _вересня_ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гапонов Павло Павлович
(*прізвище, ім'я та по-батькові*)

1. Тема роботи Удосконалення стратегії підприємства (на прикладі фермерського господарства «Лік» с. Нова Прага Олександрійського району Кіровоградської області)»

2. Керівник роботи *Сисоліна Наталія Петрівна, к.е.н., доцент*
(*прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання*)

3. Строк подання роботи до захисту *25 грудня 2023*

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи *Мета* - дослідження теоретико-методологічних аспектів стратегії підприємства, визначення методів формування шляхів її удосконалення на прикладі ФГ „Лік".

.*Завдання:* 1) провести аналіз теоретико-методологічних аспектів стратегії підприємства, існуючих методів її формування; 2) надатити організаційно-економічну характеристику діяльності ФГ «Лік»; 3) провести аналіз фінансового стану підприємства; 4) провести SWOT-аналіз діяльності ФГ «Лік»; 5) розробити напрями удосконалення стратегії ФГ «Лік»; 6) обґрунтувати доцільність запровадження розроблетних рекомендацій щодо удосконалення стратегії ФГ «Лік».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Ознайомлення з літературними джерелами*	*09.09.23-20.09.23*	
2.	*Написання вступу та першого розділу "ТЕОРЕТИКО-*		
	МЕТОДОЛОГ. АСПЕКТИ СТРАТЕПЇ ПІДПРИЄМСТВ"	*21.09.23-10.10.23*	
3.	*Написання другого розділу "АНАЛІЗ ФІН-ЕКОНОМ-Ї*		
	ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГ. МОЖЛИВОСТЕЙ ФГ «ЛІК»	*11.10.23-11.11.23*	
4.	*Написання третього розділу " НАПРЯМИ УДОСКОНА*		
	ЛЕННЯ СТРАТЕПЇ ФГ «ЛІК» "	*12.11.23-10.12.23*	
5.	*Оформлення кваліфікаційної роботи*	*10.12.23-15.12.23*	
6.	*Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність*		
	та виявлення академічного плагіату	*15.12.23-20.12.23*	
7.	*Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання*		
	відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії,		
	підготовка до захисту	*20.12.23-25.12.23*	

Дата видачі завдання
« 9 » вересня 2023 р.

Керівник роботи_____ _____
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*)

Завдання прийняте до виконання
« 9 » вересня 2023 р.

Здобувач_____ _____
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*)

АНОТАЦІЯ

Гапонов П. П. Удосконалення стратегії підприємства. – Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2023.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об’єкт, і предмет дослідження. В першому розділі розглянуті теоретико-методологічні аспекти стратегій підприємств, досліджено сутність і методи стратегій, формування інноваційних стратегій та їх характеристика, зокрема в умовах цифровізації. В другому розділі приведені організаційно-економічна характеристика ФГ «Лік», аналіз його фінансового стану, SWOT-аналіз діяльності, визначено, що підприємство розвивається. В третьому розділі запропоновані напрями удосконалення стратегії ФГ «Лік», зокрема впровадження нової операції - зерносушіння на підприємстві. Запровадження заходів дасть можливість ФГ «Лік» покращити ефективність функціонування.

Ключові слова: стратегія, інновації, ефективність, фермерське господарство, зерносушарки

ANNOTATION

Gaponov P.P. Improving the company's strategy. - Qualification work on the second (master's) level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity." - Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. - Kropyvnytskyi, 2023.

In the introduction, the relevance of the topic is substantiated, the purpose, object, and subject of the study are determined. In the first section, the theoretical and methodological aspects of enterprise strategies are considered, the essence and methods of strategies, the formation of innovative strategies and their characteristics, in particular in the context of digitalization, are investigated. The second section presents the organizational and economic characteristics of FG "Lik," analysis of its financial condition, SWOT-analysis of activities, it is determined that the enterprise is developing. The third section proposes directions for improving the strategy of FG "Lik," in particular the introduction of a new operation - grain drying at the enterprise. The introduction of measures will enable FG "Lik" to improve the efficiency of functioning.

Keywords: strategy, innovation, efficiency, farming, grain dryers

ЗМІСТ

ВСТУП.....4

1.**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ**..……...……..6

1.1. Стратегія: сутність, методи 6

1.2. Формування інноваційних стратегій та їх характеристика …….. 11

1.3. Формування стратегій в умовах цифровізації аграрних підприємств ..26

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ФГ «ЛІК» 40

2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності ФГ «Лік».....40

2.2.Аналіз фінансового стану підприємства…….44

2.3. SWOT- аналіз діяльності ФГ «Лік».....52

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФГ «ЛІК».....52

3.1. Вибір інноваційної стратегії ФГ «Лік» 57

3.2. Впровадження нового процесу на ФГ «Лік» 62

ВИСНОВКИ.....68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 71

ДОДАТКИ……..75

ВСТУП

Світова економіка, яка є насиченою конкуренцією, вимагає від фірм, компаній високої якості продуктів або послуг, а також ефективно розроблених стратегій, постійного відслідковування ринку попиту і збуту та впровадження інноваційних технології та продукції, виробництва й послуг тощо. У цьому контексті удосконалення стратегії підприємства стає передумовою для досягнення стійкого розвитку.

Питання розробки стратегії та стратегічного управління з різних аспектів розглядали закордонні та вітчизняні вчені І. Ансофф, А. Маршалл, М. Портер, П.Т. Фітцрой, Б. Санто, Й. Шумпетер, Ф. Котлер, А. Чандлер, П. Друкер, О.І.Волков, В. Гейць та ін.

На думку багатьох авторів розроблені і представлені у класичній економічній літературі напрями та заходи стратегічного інноваційного розвитку підприємств носять загальний теоретичний характер та є недостатньо практично спрямованими.

Питання стратегії підприємства, методів формування та її оцінки в ринкових умовах, а особливо націленість вже на післявоєнний стан є актуальними.

Мета й завдання дослідження: метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних аспектів стратегії підприємства, визначення методів формування конкретних і обґрунтованих шляхів її удосконалення на прикладі ФГ «Лік».

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

провести аналіз теоретико-методологічних аспектів стратегії підприємства, існуючих методів її формування;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності ФГ «Лік»;

провести аналіз фінансового стану підприємства;

провести SWOT-аналіз діяльності ФГ «Лік»;

розробити напрями удосконалення стратегії ФГ «Лік»;

обґрунтувати доцільність запровадження розроблених рекомендацій щодо удосконалення стратегії ФГ «Лік».

Об'єктом дослідження виступають процеси формування стратегії.

Предметом дослідження є стратегії розвитку ФГ «Лік», зокрема інноваційного.

Наукова новизна:

удосконалено поняття: стратегії, яке необхідно розглядати як гнучке визначення довгострокових перспектив розвитку підприємства, враховуючи запити споживачів та зміни зовнішнього середовища.

набула подальшого розвитку економіко-математична модель оптимального управління прибутками, застосовуючи яку визначено рекомендації щодо поліпшення стратегічного управління підприємства.

Практичне значення одержаних результатів – визначення напрямів запровадження інноваційної стратегії поліпшення діяльності підприємства, та проведення обґрунтування доцільності їх запровадження, зокрема визначення та впровадження нового процесу на ФГ «Лік», запропоновані заходи сприятимуть покращенню конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів та публікації – результати досліджень були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» 12 груд. 2023р., м. Кропивницький, ЦНТУ [14].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з наступних частин: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 82 стор. друкованого тексту, у тому числі основний текст – 74 стор. В кваліфікаційній роботі ілюстративний матеріал містить 12 рисунків та 16 таблиць.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Фермерське господарство (ФГ)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія: сутність, методи

Стратегія є поняттям, що не має загальноприйнятого і однозначного визначення, не має ні єдиного підходу, ні єдиного методу її розробки й реалізації. Що пов'язано із виникненням і розвитком різних шкіл стратегічного управління, це знайшло відображення у їхньому внеску у методологію. Крім того, зовнішнє і внутрішнє середовище впливало та й впливає на еволюцію стратегічного управління.

Взагалі стратегію підприємства важливо розглядати як результат довгострокових планів, що обмежені як зовнішніми так і внутрішніми умовами. Тому підприємству важливо знайти між зовнішньою та внутрішньою відповідністю компроміс, що стає метою діяльності підприємства тим більш на довгострокову перспективу, це відображається при формуванні стратегії. Відзначимо, що для стратегії важлива довгостроковість цілей, тому що саме тривалий період часу дає змогу встановити чи достатня сталість мети, і тільки зовнішні умови, що кардинально змінюються, та(або) внутрішні зміни можуть стати причиною для її перегляду. М. Портер, пояснюючі конкурентну стратегію, визначав «способи реакції на загрози зовнішнього та зміни внутрішнього середовища підприємства» [35].

Суттєвий, на визначення стратегії, вплив має маркетинг (а саме діяльність із оцінювання ринку і ринкових показників). Що обумовлено, тим, що ринкова позиція підприємства та його конкурентів, можливості нарощування ємності або руху до нових ринків давали та надають змогу формувати нові управлінські рішення.

Конкурентоспроможність товару (К) полягає у його здатності привертати увагу споживачів серед інших подібних товарів, що пропонуються на ринку конкуруючими підприємствами. Споживачі завжди прагнуть досягти

максимального споживчого задоволення (ефекту) за кожну одиницю витрат. Таким чином, основною умовою конкурентоспроможності товару є максимізація його споживчого ефекту. Вартість споживання товару складається з відпускної ціни та усіх витрат, які несе споживач при його використанні.

$$К = \frac{\text{споживчий (корисний) ефект}}{\text{ціна споживання}} \Rightarrow \max$$

Конкурентоспроможність продукту залежить не від його об'єктивної технічної досконалості, а від суб'єктивної (так званої свідомої) цінності. Безкомпромісна конкуренція за найвищу якість продукту часто характерна для компаній з дуже сильним науковим потенціалом і відмінним інженерним персоналом. Фахівці такої компанії з недоступним звичайним споживачем професіоналізмом розуміють об'єктивні показники якості даного виду товарів і чесно прагнуть до досягнення ідеалу. Розчарування менеджерів фірм може бути велике, коли їх технічне диво, продається дуже повільно, в той час як більш примітивний продукт конкурентів навпаки. Щоб уникнути такого роду випадків, корисно проаналізувати продукти за допомогою матриці Саймона «Об'єктивна/суб'єктивна якість», названої на честь її творця німецьким вченим Г. Саймоном (рис.1.1).

1 інформаційний надлишок	3 технологічне та інформаційне відставання
2 технології та управління інформацією	4 інформаційний дефіцит

Рисунок 1.1. – Матриця Г. Саймона «Об'єктивна/суб'єктивна якість»

Найскладніша ситуація – це відставання фірми в квадраті 3, «технологічне та інформаційне відставання». Якість її продукції і об'єктивно, і

суб'єктивно (тобто в сприйнятті споживачів) відстає від аналогічної продукції конкурентів. Найкращим виходом з цієї ситуації, звичайно, є поліпшення якості в поєднанні з інтенсивним поясненням споживачам нових переваг своєї продукції. З протилежною ситуацією стикається фірма на квадраті 2. «Технології та управління інформацією».

У такій ситуації компанія має ідеальне положення, коли вона об'єктивно перевершує конкурентів і здатна ефективно комунікувати свої досягнення споживачам. Стратегія дій у цьому випадку досить проста – треба продовжувати утримувати успішну лінію поведінки. Компанії, які опиняються в квадраті 1, тобто мають "інформаційний надлишок" (низька об'єктивна якість у поєднанні з високою суб'єктивною оцінкою споживачами), переважно ті, чия репутація на ринку ґрунтується на попередніх успіхах.

Вони повинні розуміти, що хороша репутація – це останній бар'єр, що відокремлює фірму від кризи (перехід до невдалого квадранту 3). Нарешті, квадрат 4. «інформаційний дефіцит» характерний для фірм, які надмірно займаються технічним і недемаркетинговим бізнесом. Їх продукт краще, ніж його репутація. Незважаючи на привабливість такої позиції («ми знаємо, що таке справжня якість, що б про неї не думали профани»), вона вкрай небезпечна. Насправді компанія витрачає гроші на неймовірне поліпшення якості, нічого не виграючи на думку покупців.

Маркетинг STP – сегментація, розподіл цільового ринку та позиціонування – на думку Ф. Котлера, це стратегічні дії, які повинні передувати тактичному 4P маркетингу. Важливість сегментації як ефективного маркетингового інструменту випливає з наступних характеристик: сегментація є дуже ефективним засобом конкуренції, оскільки вона спрямована на виявлення та задоволення конкретних потреб споживачів; направляє діяльність компанії в певну ринкову нішу, що особливо актуально для фірм, які починають свою ринкову діяльність; сегментація ринку допомагає більш раціонально визначити напрямок маркетингу компанії; Сегментація дозволяє ставити реалістичні маркетингові цілі; успішна сегментація ринку впливає на

ефективність маркетингу в цілому, від маркетингових і споживчих досліджень до формування відповідної системи продажів і просування. У теорії маркетингу виникла концепція маркетингу STP. Вона утворена з абревіатури перших букв англійських слів, сегментації, таргетингу (вибір цільового ринку) і позиціонування. STP-маркетинг є серцевиною сучасного стратегічного маркетингу. Процес STP-маркетингу охоплює три основні стадії, які випливають з його назви: Сегментація SEGMENTING (визначення факторів сегментації, розділ ринку на сегменти, розрахунок ємності ринку); Вибір цільового сегменту TARGETING (Визначення привабливості сегменту, вибір цільового сегменту); Позиціонування POSITIONING (Вибір стратегій позиціонування; позиціонування на обраному ринку).

Сегментація ринку полягає в розділенні споживачів на різні групи в межах загального ринку. Вибір цільових ринків означає вибір конкретних сегментів ринку, на які компанія спрямовує свою увагу. Позиціонування визначає місце товару або послуги компанії серед подібних пропозицій на ринку. Таким чином, сегментація ринку включає розподіл споживачів на групи з урахуванням різниці в їх потребах, характеристиках або поведінці, а також розроблення для кожної з цих груп відповідного маркетингового підходу.

Комплекс маркетингу є засобом реалізації маркетингових можливостей. Розвивати цей комплекс маркетологи починають після визначення маркетингових можливостей. Для реалізації конкретної маркетингової можливості розробляється маркетинговий комплекс, що складається з 4 компонентів (рис. 1.2).

Комплекс маркетинга (4P маркетинг-mix)	
1.Товар (product)	3. Просування (promotion)
2. Ціна (price)	4. Місце (place)

Рисунок 1.2. – 4P маркетинг-mix

У процесі розробки маркетингового комплексу маркетологи відповідають на 4 питання: 1) що продавати? 2) за якою ціною продавати? 3) як продати? 4) Як просувати маркетинг?

Важливим також є один з напрямів стратегічного управління – ресурсний підхід, що враховує винятково внутрішні ресурси підприємства, що ставали базою його ефективності та досягнення запланованих результатів. Так, А.Чандлер ще у трактуванні стратегії наголошував на важливості «ресурсного забезпечення стратегічних рішень і відповідного розміщення ресурсів, які можуть обмежувати безпосередньо процес формування стратегії та її складові» [20].

Серед методів формування стратегій є універсальні, які можна використовувати як підтримуючий інструментарій формування стратегії за допомогою аналітичних та експертних процедур. Це SWOT-, PEST-, SNW-аналізи, методи аналізу конкурентних переваг (ромб М. Портера, матриці: І.Ансоффа, McKinsey, BCG, General Electric та ін.), методи структуризації цілей, мозковий штурм, метод Делфі, сітьове планування та ін. Зазначимо, що незважаючи на широке застосування класичних методів вивчення та аналізу конкурентного середовища бізнесу, використання тільки цих недостатньо у сучасних умовах.

І. Ансофф зазначав, що стратегія бізнесу визначається набором «правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [17], а Г.Мінцберг акцентував увагу на тому, що «стратегія є інтегрованою структурою управлінських рішень» [33] і саме стратегія визначає «дотримання певної моделі поведінки» [33].

Сьогодні в Україні формування стратегії насамперед пов’язано із відновленням економіки (у тому числі і аграрного сектору) після війни. Відбудова України передбачає врахування багатьох складових. При цьому є доцільним скористатися світовим досвідом. Так «План Маршалла» (Програма відновлення Європи – проект США з допомоги постраждалій у Другій світовій війні Європі) сьогодні є синонімом програм післявоєнної відбудови. Проте,

підприємства працюють сьогодні. В умовах військових дій більшість підприємств коригують, а іноді і кардинально змінюють свої стратегії. При формуванні стратегії є доцільним спочатку вивчати стан зовнішнього середовища і ступінь його впливу на підприємство. Семенча І. пропонує вивчення стану зовнішнього середовища і ступінь його впливу на підприємство проводити в два етапи – методом звужування фокусу [13]. На першому етапі необхідно проаналізувати зміни економіки України за період військових дій, на другому – провести економічний аналіз галузі.

Стратегію необхідно розглядати як гнучке визначення довгострокових перспектив розвитку підприємства, враховуючи запити споживачів та зміни зовнішнього середовища.

З нашої точки зору, підтримку заслуговують позиції тих науковців, які вважають, що «в першу чергу держава має допомагати виробникам продуктів харчування та ліків, аптек, фермерів (особливо під час збору врожаю)» [11].

1.2. Формування інноваційних стратегій та їх характеристика

Глобальні тренди у сфері технологій можуть здаватися далекими від українських реалій. Проте прагнення України стати повноправним членом міжнародної торговельної системи вимагає відповідності світовим стандартам. Конкуренція щодня стає жорсткішою. Досвід успішних компаній свідчить: виживає той, хто вміє швидко реагувати та постійно займається інноваціями.

Серед чинників конкурентоспроможності економіки, все більшого значення набувають технологічний рівень та ефективність інноваційних систем.

Системний характер поняття національної інноваційної системи означає, що технологічний розвиток – це не ланцюжок односторонніх зв'язків від досліджень до інновацій, а процес взаємодії та зворотного зв'язку між економічними, соціальними, політичними та іншими чинниками, що визначають створення інновацій. Отже, розвиваючи вітчизняний науково-

технічний потенціал, можна сформувати національну інноваційну систему, котра забезпечить науково-технічний прогрес України.

За даними доповіді Всесвітнього економічного форуму, станом на 2024 рік Україна посідає 58 місце за Глобальним індексом конкурентоспроможності. Це на 5 позицій вище, ніж у 2020 році. Проте подальший розвиток інновацій та технологій залишається ключовим для підвищення конкурентоспроможності країни.

Інноваційна стратегія розвитку підприємства сьогодні є надзвичайно важливою і розглядати її треба на кількох рівнях управління (рис.1.3).

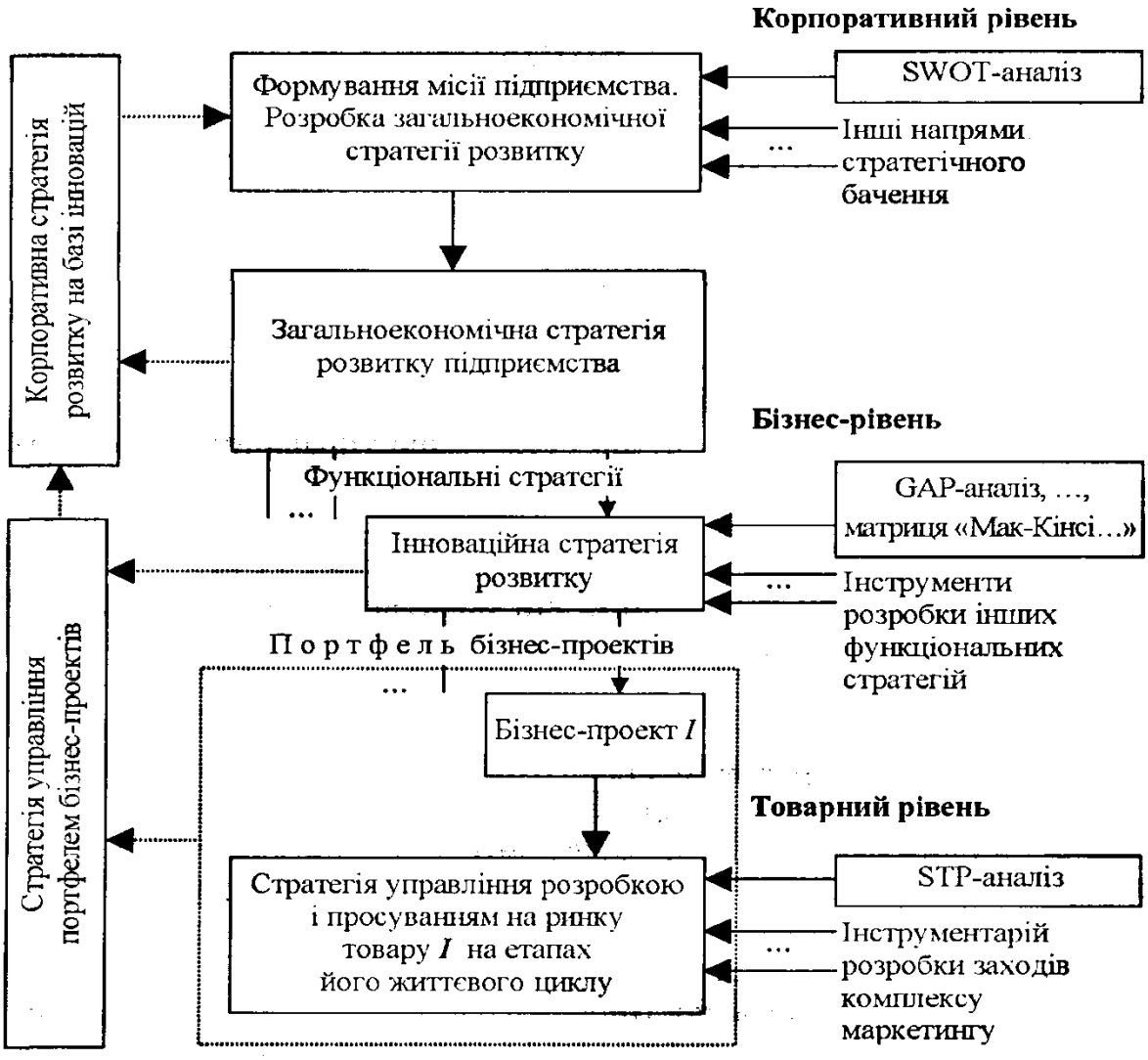


Рис. 1.3 – Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом на підприємстві [3]

Наведена схема наочно показує, що стратегічне управління інноваційним процесом відбувається згідно до вимог системного підходу – від загального до окремого, – а через зворотні зв'язки уточнюються (коригуються) стратегії більш високих рівнів. Отже процес є ієрархічним та циклічним, може також включати декілька ітерацій (їх кількість визначається на розрахунках економічної доцільності).

Якщо розлядати з точки зору доцільності використання, то на корпоративному рівні управління, в основному, застосовують SWOT-аналіз; на бізнес рівні – GAP-аналіз, стратегічну модель М. Портера, матриці Бостонської консультативної групи та «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик»; на товарному рівні, частіш за все, STP-аналіз.

Класифікаційна характеристика інноваційних стратегій приведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація інноваційних стратегій та їх характеристика

Назва стратегії	Характерні ознаки	Переваги	Недоліки	Умови Застосування
1	2	3	4	5
1. Фрімен К. Традиційна	Суб'єкти намагаються поліпшити якість товарів	Тимчасове поліпшення показників господарської діяльності завдяки підвищенню якості продукції	Загроза втрати ринкових позицій, відставання в технологічному розвитку, неможливість диверсифікувати діяльність	Незначна конкуренція виробництва традиційних продуктів, стабільна позиція на ринку
Опортуністична	Суб'єкти шукають товари, які не потребують великих витрат на НДДКР, але забезпечують вагому частку ринку	Низькі витрати на НДДКР	Обмеження можливостей розвитку власної бази наукових досліджень	Високий рівень техніко-технологічного розвитку, адаптаційні можливості, знання ринку
Імітаційна	Придбання нових технологій шляхом трансферту і на цій основі випуск нових товарів	Швидке освоєння передових технологій, вихід на ринок з новими товарами	Науково-технічна залежність від інших суб'єктів	Необхідність швидкого освоєння ринку, існують умови для ефективного внутрішнього і міжнаро-дного трансферу, є достатні фінансові засоби
Оборонна	Дослідження у сфері НДДКР не мають новітнього характеру. Мета суб'єктів - не відставати від решти і по змозі підвищувати свій технічний рівень	Зменшується ризик упровадження у виробництво новітніх товарів	Імовірність бути витісненими конкурентами	Брак сильної конкуренції на ринку
Залежна	Використовується малим бізнесом, який кооперується з великими корпораціями	Економія на НДДКР та інших складових витрат на виготовлення продукції	Технології, які передаються малому бізнесу, можуть бути не перспективними	Наявність великих корпорацій, які готові передавати свої технології малим фірмам

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Наступальна	Проведення власних НДДКР і комерціалізація інновацій, які конкурентоспро можні на світових ринках	Стійка позиція на ринку, тимчасова монополія, пов'язана з радикальними інноваціями	Ризик, пов'язаний з невдалими НДДКР	Наявність потужного наукового потенціалу, маркетингових підрозділів
2. Твісс Б. Наступальна	Застосовується малими фірмами, які зосереджують увагу переважно на одному ризикованому проекті	Можливість отримати високі прибутки	Високий ризик діяльності	Висока кваліфікація у сфері НДДКР, здатність до передбачення ринкових перспектив
Захисна стратегія	Мета НДДКР суб'єктів - не відстати від конкурентів за технічним рівнем	Можливість використання апробованих технологій	Ризик бути витісненим конкурентами	Підтримують значну частку ринку, низькі витрати на продукцію
Ліцензійна	Застосування трансферту технологій	Економія на власних НДДКР, можливість продовження досліджень на новій технологічній основі	Технологічна залежність, можливість використання старих технологій	Власні дослідження проводяться з метою придбання необхідних технологій
Проміжна	Пошук вузьких сегментів ринку	Використання переваг на вузькому сегменті ринку	Ризик появи сильних конкурентів	Активна маркетингова діяльність
Стратегія створення нового ринку	Виготовлення унікального продукту (послуги), які ніхто не виготовляє	Монопольне становище на ринку, високі прибутки	Високий ризик комерціалізації інновацій	Високий рівень розвитк маркетингової служби, висока інноваційна активність
Розбійнича стратегія	Завоювання нових ринків	Отримання високих прибутків унаслідок задоволення нових пріоритетів споживачів	Відсутність досвіду роботи на нових ринках	Наявність унікальних товарів, на які є попит
3. Водачек Л., Водачкова О. Активно наступальна	Застосовується щодо одного або кількох видів виробництв. Орієнтація на пріоритети клієнтів	Завоювання нових ринкових ніш	Ризик комерціалізації нововведення	Наявність високих ресурсних, науково-технічних можливостей
Помірно наступальна	Олігопольна позиція на ринку	Можливість отримання високих доходів	Продовжувати подальші наукові дослідження з метою розроблення нових інновацій	Застосовується великим фірмами. Можливість проведення власних НДДКР
Оборонна	Середнє підприємство	Невеликі витрати НДДКР	В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі є загроза появи конкурентів	Невелика конкуренція н ринку
Залишкова	Намагання утримати позиції на ринку зі старими товарами	Економія витрат на наукові дослідження й освоєння ринку	Часова обмеженість життєвого циклу товару	Переорієнтація основного конкурента на інші товари
4. Санто Б. Пасивна	Суб'єкти використовують поліпшені інновації	Можливість поліпшити технологічний рівень та підвищити продуктивність праці. Економія на дослідженнях	Часова обмеженість інновації	Є попит на дану продукцію, існує можливість збуту товар
Наступальна	Використовуються радикальні інновації	Лідерство на ринку	Ризик комерціалізації інновації, значні капіталовкладення	Значна база наукових досліджень, творчих працівників
Стагнаційна	Використання товарів на етапі «зрілість»	Економія на наукових дослідженнях	Висока ймовірність банкрутства	Відсутність конкуренції

Наведені інноваційні стратегії різних авторів по змісту доповнюють одна одну і майже не відрізняються. Це свідчить про те, що ринок постійно змінюється, але методи його завоювання, тобто стратегії, не змінні. Проте в класифікації ознаки, умови, переваги та недоліки характерні лише для одного з варіантів стратегій того чи іншого виду. Звичайно, можуть існувати інші альтернативи цих стратегій.

Центральну інноваційну стратегію визначають як спосіб сприяння розвитку економіки, коли вплив на зовнішні умови функціонування суб'єктів господарювання спрямований на прискорення технічного прогресу і підвищення економічної ефективності. Головною метою такої інноваційної стратегії є створення умов для сталого економічного зростання, виведення інноваційної продукції на внутрішні та зовнішні ринки, заміщення імпортних товарів на внутрішньому ринку за рахунок високотехнологічного виробництва та конкурентоспроможності.

Згідно з метою, виділяють такі інноваційні стратегії:

- Стратегія «нарощування» базується на використанні власного науково-технічного та виробничо-технологічного потенціалу. Шляхом використання наукових досягнень та виробничого потенціалу в промисловості впроваджуються високі технології, що призводить до збільшення випуску конкурентоспроможної продукції.
- Стратегія «запозичення» передбачає використання інноваційного потенціалу власної країни для виробництва наукомісткої продукції розвинених держав. Виробництво зростає разом з розвитком науково-технічного та промислового потенціалу, які здатні самостійно проводити роботи на всьому інноваційному циклі.
- Стратегія «переносу» полягає використанні закордонного науково-технічного та виробничого потенціалів в економікі країни шляхом залучення прямих іноземних інвестицій та трансферу новітніх технологій.

Вибір виду інноваційної стратегії є комплексним процесом, який залежить від різноманітних чинників, таких як цілі компанії, наявні ресурси,

зовнішнє та внутрішнє середовище. Дослідження стратегій інноваційного розвитку, проведене вітчизняними та зарубіжними вченими (І. Ансоффом, П.Друкером, В. Гейцем, Й. Шумпетером), вказує на те, що стратегічне планування дозволяє фокусувати увагу на конкретних цілях, а стратегічні завдання спрямовані на інноваційну діяльність допомагають досягти цих цілей.

Наприклад, за дослідженням І. Ансоффа, визначено "п'ять правил" для визначення інноваційної стратегії:

1. Стратегічна оцінка діяльності організації в теперішньому і майбутньому.
2. Аналіз відносин організації з її оточенням.
3. Прогнозування продуктово-ринкових переваг конкурентів для визначення видів продукції та технологій для розробки.
4. Встановлення потреби в зміні внутрішніх відносин та процесів в організації.
5. Визначення заходів для підвищення оперативності діяльності для забезпечення адаптивності. [7].

Однак, деякі дослідження показують, що аналіз інноваційного розвитку проводиться недостатньо глибоко, і виокремлюється потреба в узагальненні та систематизації цих досліджень. Важливо розвивати практичні заходи для переходу до моделі інноваційного розвитку економіки та формування стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

Отже, ключовими завданнями є вивчення принципів формування та розміщення стратегії інноваційного розвитку у загальній стратегії підприємства та оптимізація формування фінансових ресурсів для реалізації цієї стратегії. Класифікація типів інновацій, яку запропонував Й. Шумпетер, може бути корисною основою для визначення стратегії інноваційного розвитку підприємства, тобто «виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;

– впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції;

– освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни, незважаючи на те, чи існував цей ринок раніше чи ні;

– залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;

– впровадження нових організаційних форм» [7].

Кожному підприємству властиві базові індивідуальні конкурентні особливості, що забезпечують переваги на окремих сегментах ринку. З впливом часу ці перваги можуть бути втрачені, саме тому стратегії їх інноваційного розвитку мають бути унікальними та динамічними.

Проблеми економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності в умовах інформаційно-технологічної революції важливо вирішувати з допомогою оптимальних інноваційних стратегій. Висока якість життя, національна безпека, охорона довкілля, високий науково-технічний рівень розвинених країн світу досягнуті завдяки послідовній інноваційній стратегії, яка досягається завдяки аналізу методів вибору інноваційних стратегій.

Розглянемо методи, що сприяють вибору стратегічних напрямів інноваційного розвитку (інноваційних стратегій) підприємства.

Ефективні інноваційні стратегії стають ключовим інструментом для розв'язання проблем економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності у контексті інформаційно-технологічної революції. Сприяти вибору оптимальних інноваційних стратегій можна за допомогою різних методів, серед яких SWOT-аналіз і аналіз GAP.

SWOT-аналіз ґрунтується на порівнянні ринкових можливостей та загроз з сильними та слабкими сторонами підприємства. Він дозволяє виділити види діяльності та товари, для яких існують сприятливі зовнішні та внутрішні умови. Важливо регулярно оновлювати характеристики як внутрішнього, так і

зовнішнього середовища, оскільки одні й ті ж аспекти можуть виявитися як сильними, так і слабкими залежно від конкретних обставин.

GAP-аналіз (рис. 1.4) дозволяє визначити прогалини на ринку, які можна заповнити новими продуктами, шляхом дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції.

Ці методи, разом з іншими, можуть бути корисними інструментами для розроблення ефективних інноваційних стратегій, спрямованих на досягнення цілей економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення інших соціально-економічних цілей.



Рисунок 1.4. – Види GAP-аналізу

GAP-аналіз може проводитися за наступними основними елементами (прогалинами): у використанні; у збуті; у продукті; у конкуренції.

Стратегічна модель Портера дійсно допомагає виявляти та оцінювати конкурентні переваги підприємств або товарів на ринку в порівнянні з їхньою часткою ринку та рівнем рентабельності. Ця модель служить основою для обрання стратегії розвитку, таких як:

1. Цінове лідерство: Це досягнення найнижчих витрат у виробництві, що призводить до найнижчих цін на ринку. Підприємства, які обирають цю стратегію, зазвичай конкурують за клієнтів, пропонуючи найнижчі ціни.

2. Диференціація: Товари або послуги, що пропонуються, повинні відрізнятися від товарів або послуг конкурентів та бути орієнтованими на

конкретні групи споживачів. Це може бути досягнуто шляхом унікального дизайну, високої якості, послуг підтримки тощо.

3. Концентрація зусиль на вибіркових сегментах ринку: Це логічне поєднання перших двох стратегій. Підприємство зосереджує свої зусилля на обслуговуванні одного або декількох вибіркових сегментів ринку з використанням цінового лідерства або диференціації.

Ця модель надає компаніям інструмент для стратегічного аналізу та вибору оптимальної стратегії розвитку, що допомагає їм досягти конкурентної переваги на ринку.

Стратегічна мета	Конкурентні переваги	
	Переваги у собівартості	Неповторність товару з погляду покупця
Уся галузь	Цінове лідерство	Диференціація
Один сегмент ринку	Концентрація на ціні	Концентрація на товарі

Рисунок 1.5. – Матриця конкуренції за Портером

Графічна інтерпретація – рисунок 1.6. вказує на можливі напрями розвитку підприємств, тих що контролюють значну частку ринку, так і невеликих вузькоспеціалізованих, які працюють на вибіркових сегментах ринку. А середня позиція як раз і є небезпечною. Модель Портера трансформується у матрицю (рис 1.5), яка зручна для практичного використання.

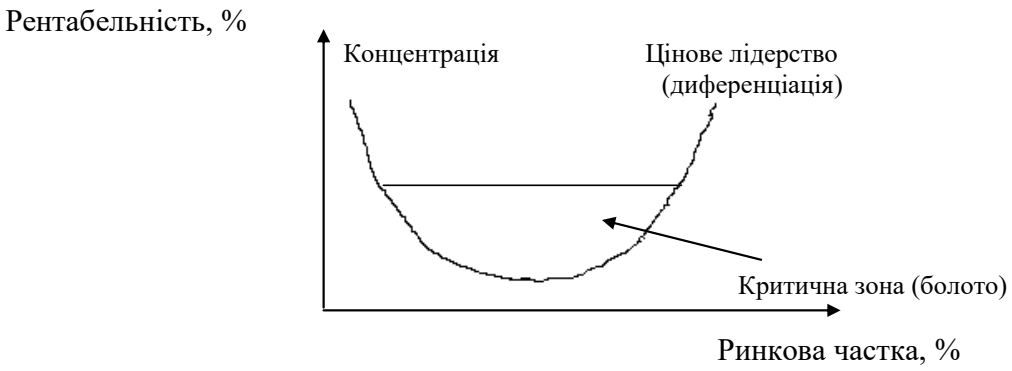


Рисунок 1.6. – Стратегічна модель Портера

Обидві стратегії, що розглядаються, мають свої переваги та недоліки, які важливо враховувати при розробці бізнес-планів.

1. Стратегія цінового лідерства – це:

• Створення бар'єрів для входу конкурентів завдяки низьким цінам.

• Можливість привернення більшої кількості клієнтів за рахунок конкурентоспроможних цін.

Недоліки:

• Можливе звуження обсягів продажів через низькі ціни.

• Ризик цінових війн і зниження маржі.

• Ускладнення з утриманням низьких витрат протягом тривалого періоду.

2. Стратегія диференціації – це:

• Підвищення споживчої привабливості та іміджу товару або бренду.

• Можливість здійснювати продажі за вищі ціни завдяки унікальності продукту.

Недоліки:

• Високі витрати на дослідження та розробку нових продуктів.

• Ризик функціональної конкуренції, яка може зменшити привабливість диференційованого товару.

• Зазвичай диференційований товар коштує дорожче, що може зменшити його конкурентоспроможність у порівнянні зі звичайними товарами.

Розуміння переваг і недоліків кожної стратегії дозволить підприємству зробити обдуманий вибір, враховуючи особливості свого ринку, конкурентну обстановку та ресурси.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію компанії, як правило, в сегменті ринку. Він реалізується більш ефективно, задовольняючи попит цільових споживачів, ніж конкурентів: диференціація продукту або/та цінове лідерство.

Подальший розвиток модель Портера отримала у матриці Пітера Т. Фітцроя. (рис. 1.7). Матриця Бостонської консалтингової групи (рис. 1.8).

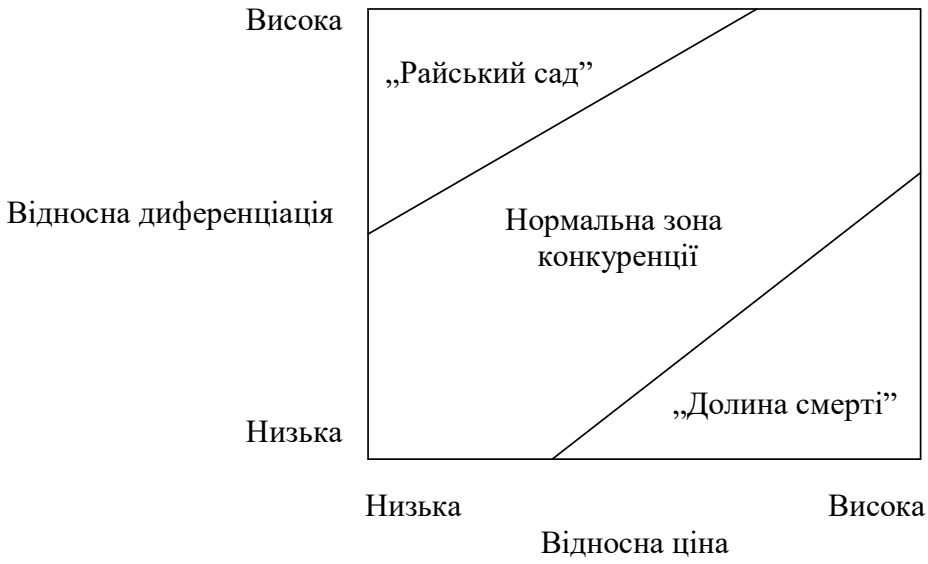


Рисунок 1.7. – Матриця конкурентних переваг П.Т. Фітцроя

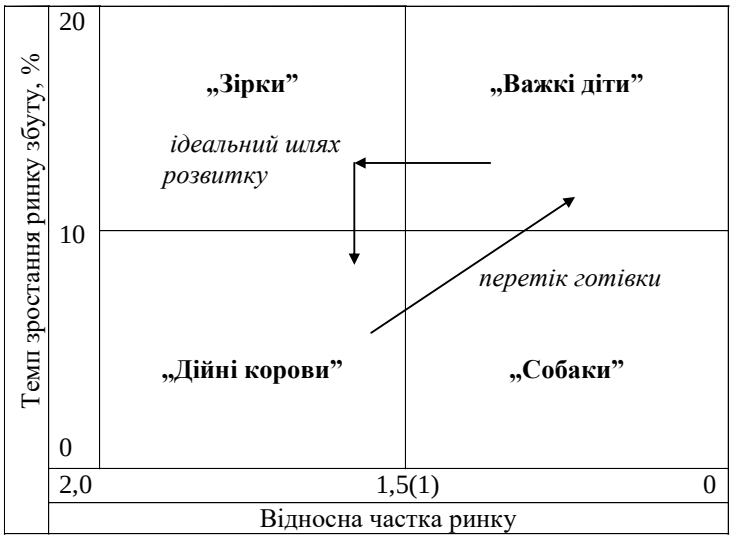


Рис. 1.8 – Матриця Бостонської консалтингової групи

В її основі лежить твердження: зі збільшенням частки на ринку компанії зменшуються витрати на виробництво одиниць продукції і збільшується прибуток – в результаті економіки в масштабах виробництва; чим вище темпи зростання ринку, тим більше можливостей для розвитку. У вертикальній осі показуємо прогнозовані значення зростання (зниження) темпів зростання ринку: від 0 до 20% і більше; 10% виділяється як розподіл між швидким і повільним зростанням. Горизонтальна лінія ділить цей інтервал навпіл. На горизонтальній осі ми відкладаємо діапазон змін відносної частки ринку компанії порівняно з конкурентом, що займає найбільшу частку ринку.

Горизонтальна вісь коливається від 0 до 2.0. Вертикальна лінія проходить через точку цього діапазону, з якої відбувається зниження одиничних витрат, або через точку з відносною часткою ринку одиниці.

Побудувавши матрицю БКГ за допомогою експертних оцінок можна простежити за розвитком кожної послуги в часі та розробити певні стратегії.

«Важкі діти». Послуги, які потрапляють у верхню праву клітинку матриці, мають високі темпи зростання, що робить їх привабливими з точки зору галузі. Тим не менш, відносна низька частка ринку (і, отже, обмежені можливості для вивчення «ефекту кривої досвіду» (додаток)) піднімає питання про те, чи можуть ці послуги успішно конкурувати з великими і ефективно експлуатаційними суперниками.

Дотримання стратегії швидкого зростання вкрай важливо для привабливої послуги «важкої дитини» на ринку, що характеризується сильним ефектом кривої досвіду. У таких випадках це приносить великий прибуток, за рахунок розширення частки ринку, що дає можливість конкурувати з компаніями з більш низькими витратами і більш значним накопиченим досвідом і більшою часткою ринку.

«Зірки». Послуги з відносно високою часткою ринку обіцяють найвищий прибуток і перспективи зростання. Зайнявши домінуючу позицію на швидко зростаючому ринку, зіркові послуги часто потребують значних інвестицій для розширення можливостей і збільшення оборотних коштів. Але самі вони також генерують значний грошовий приплив через низькі витрати через економію масштабу і досвіду. Молоді послуги-зірки, звичайно вимагають істотних вкладень понад ті засоби, що вони заробляють самі, і, таким чином, є загарбниками ресурсів.

Витрати на збут значні, але й приток доходів достатньо значний, оскільки ці послуги лідирують на своїх ринках. У подальшому динаміка збуту може уповільниться, й вони переходуть до розряду «дійних корів», а якщо за цих умов їх частка ринку також скоротиться (втрачається конкурентоспроможність) – до розряду «собак».

Для цієї категорії послуг потрібно застосовувати стратегію втримування (підтримання конкурентних переваг) – активізувати рекламу, знизити ціни, вдосконалювати та широко розповсюдити ці послуги.

«Дійні корови». Існують дві причини, за яких послуги, що попадають в даний квадрант, стають «дійними коровами». У зв'язку з тим, що відносна частка ринку послуг велика, і вони займають лідируючі позиції на ринку, обсяги продажів і хороша репутація дає змогу їм одержувати суттєві доходи.

Якщо галузь майже не росте, а компанія отримує більше фінансових ресурсів від поточної діяльності, ніж необхідно для збереження своєї лідируючої позиції на ринку і для капітальних реінвестицій, в такому випадку застосовується стратегія підтримки. Це означає використання таких методів, як реклама-нагадування, цінові знижки, підтримка каналів розподілу та стимулювання споживачів.

Спільно з цим, «собаки», які мають слабкі перспективи росту та відстають від позицій на ринку, перебувають за лідерами на кривій досвіду. Це обмежує їхні можливості отримання прибутку, тому важлива мінімізація витрат.

Проаналізувавши матрицю Бостонської консалтингової групи та стратегії кожного з квадратів цієї матриці можна зробити висновок, що послугам, які потрапили в квадрат «важкі діти» потрібно застосовувати «розбійчу інноваційну стратегію». Ця стратегія передбачає завоювання ринку при наявності унікальних товарів, на які є попит. Для «зірок» характерна наступальна інноваційна стратегія – проведення власних НДДКР, використання радикальних інновацій та їх комерціалізація, які конкурентоспроможні на світовому ринку. Послугам – «дійні корови» доцільно використовувати оборонну стратегію, метою якої є не відставати від решти і по змозі підвищувати свій технічний рівень.

Матриця «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик» (рис. 1.9).



Рисунок 1.9. – Матриця «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик»

На основі порівняння привабливості реальних або потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють найбільш доцільні для розвитку. Для цього застосовуються наступні стратегії розвитку: зростання; підтримка конкурентних переваг; селективний розвиток (спеціалізація на найбільш перспективних видах діяльності); пошук ніші (орієнтація діяльності на задоволення конкретних потреб малих груп споживачів); усунення. Її побудова виконується у такій послідовності:

1. Визначаються показники привабливості фактичних або потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності. Наприклад:

• ринкова привабливість: розмір ринку, темпи зростання за останні роки, динаміка цін, рівень конкуренції, рівень ризику, рентабельність, наявність ресурсів, вхідні бар'єри, правові обмеження діяльності тощо;

• конкурентоспроможність: ринкова частка компанії (абсолютна і відносна), якість товарів, ефективність виробництва і маркетингу, персонал, система продажів, фінанси, система просування продукції на ринку, імідж підприємства, система управління і т.д.

2. У межах кожної групи факторів (ринкова привабливість і конкурентоспроможність) слід визнати важливість кожного показника.

3. Для кожного чинника в межах груп визначається класифікація в діапазоні від 1 до 10 (найвища – 10), яка характеризує стан підприємства і ринку з точки зору інтересів підприємства.

4. Зважена оцінка повинна бути зроблена як добуток класифікації показника у його вазі. А далі – оцінка груп показників як сума зважених.

5. Побудовано матрицю.

6. Позиція підприємства (конкретного продукту) в матриці визначається шляхом перенесення його загальної оцінки ринкової привабливості та конкурентоспроможності.

7. Для кожного товару встановлюється відповідна стратегія.

Аналіз STP (сегментація ринку) (рис. 1.10). Це один з основних методів аналізу споживчого ринку одночасно. Його мета – визначити цільовий ринок (цільові сегменти) як такий, в якому конкретна компанія зможе повністю виявити свої порівняльні переваги і нейтралізувати відносні недоліки.

Сегментом, виділеним відповідно до збутових можливостей компанії є бізнес-клієнти. Ринок ділиться на сегменти – сегменти ринку, що відрізняються специфікою споживчого попиту – наступними факторами: географічними; демографічні (вік, стать, сімейний стан, рівень доходів, професія, освіта, раса,

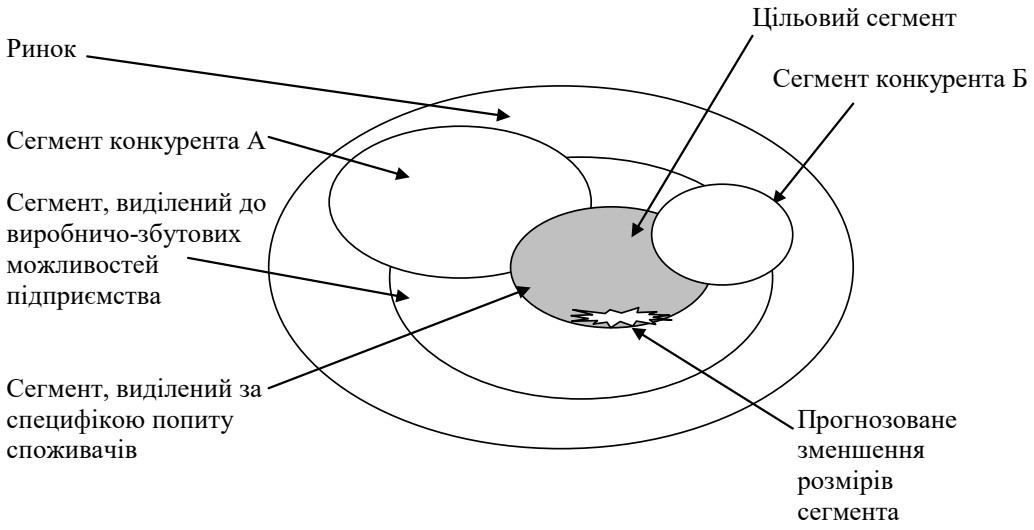


Рисунок 1.10 – Схема сегментації ринку

релігія, національність тощо); психографічні (соціальний прошарок, спосіб життя, особисті якості тощо); характеристики споживчої поведінки; різновиди споживачів (великі або дрібні клієнти; посередники, кінцеві користувачі тощо); виробництво та господарство (галузі, в яких працюють споживачі, економічний стан підприємств-споживачів, їх масштаби, споживчі технології тощо); характеристики споживчого попиту щодо характеристик товарів, методів продажу тощо; особливості організації покупки (терміни поставки, форма та умови оплати, відносини зі споживачами тощо); характеристики товару; конкретні рекомендації керівництва компанії (займатися виключно кінцевими споживачами або тільки посередниками, обслуговувати виключно великих клієнтів і т.д.); характеристики конкуруючих продуктів; різні комбінації факторів.

За схемою, на першому етапі проводиться оцінка можливостей компанії і визначається сегмент ринку, в якому вона може працювати, тобто який товар і з якими характеристиками, серед проданих на ринку, вона може виробляти. На наступному етапі визначається, які з цих товарів (реальні або ті, які компанія може виробляти в принципі) користуються попитом у споживачів, і, нарешті, вказується розмір і межі сегмента. Потім аналізується, чи перетинається обраний сегмент з сегментами основних конкурентів. Якщо це так, визначте ступінь важливості цих сегментів для конкурентів і оцініть шанси на успіх у конкурсі. А також визначте можливість залучення та джерела фінансування програм, зокрема інноваційних (додаток Б, табл. 2). Потім зробіть коригування і окресліть межі цільового сегмента ринку (показано затіненням). На рисунку видно, що проаналізована компанія має переваги перед конкурентом А, але програє конкуренту В. [8]

1.3. Формування стратегій в умовах цифровізації аграрних підприємств

Цифрові трансформації не лише змінюють підходи до розвитку підприємств, але й перетворюють стратегію в саму сутність бізнесу. При цьому

стратегія стає не просто метою, а концепцією бізнесу [33]. Цифровізація впливає на те, як стратегія розглядається як інструмент для досягнення довгострокових цілей та розвитку компанії.

У зв'язку з цим, багато дослідників зацікавлені у розробці стратегій у контексті цифрової трансформації. С. Кавадіас, К. Ладас та С. Лоч висунули концепцію «шести ключів до успіху підприємства», у якій вони підкреслюють, що «жодна нова технологія не зможе змінити виробництво, якщо бізнес-модель не буде спрямована на відповідь на ринковий попит» [31]. Шість ключових елементів, що використовуються підприємствами для забезпечення зв’язку технологій з ринком, це:

- більш персоналізований підхід до пропозиції продуктів/послуг; замкнений цикл процесу;

- спільне використання активів;

- ціноутворення на основі спільного використання і відкрита екосистема;

- гнучка й адаптивна організація [31].

У своїй роботі Ф. Нвайву провів аналіз та порівняв кілька концептуальних і теоретичних підходів, пов'язаних з проблемою цифрової трансформації бізнесу. Це було зроблено з метою оцінки їхньої ефективності та достовірності у вирішенні проблем, які набувають все більшого значення в контексті досягнення та підтримки конкурентоспроможності бізнесу. З огляду на те, що цифрові технології продовжують впливати на формування і трансформацію бізнес-ландшафту, важливо мати відповідні та ефективні теоретичні аспекти для аналізу та управління цими змінами. [34].

С. Кордон на прикладах таких загальновідомих компаній як компанія з виробництва іграшок LEGO і голландська медична компанія Mediq, дослідив як Big Data трансформують «традиційні» підприємства, перетворюють їх «ДНК», як корпоративні стратегії еволюціонують у бізнес-моделі [22].

- первісне використання цифрових технологій може допомогти фірмам реалізувати власний потенціал і створювати умови для розробки бізнес-моделі, що підтримуються цифровими технологіями;

- нові цифрові технології можуть становити загрозу для підприємств, які потім ініціюють процес стратегічного оновлення з метою послаблення тиску.

На підставі аналізу результатів проведеного опитування щодо очікування компаній від впровадження та оновлення стратегій для широкого спектра штучних та цифрових технологій, цими науковцями було встановлено сильний прямий зв'язок між ступенем зміни стратегії та впровадженням сучасних цифрових технологій [19].

Р. Агарвал і С.Е. Хелфат у своїй роботі звернули увагу на питання стратегічного оновлення, відзначивши, що стратегічне цифрове оновлення має вирішальний вплив не лише на окремі підприємства та галузі, але й на всю економіку в цілому. [16].

Модернізація стратегії створює можливості для забезпечення стійкості функціонування в невизначених умовах, коли передбачення наслідків конкуренції є складною задачею. При цьому саме цифрові технології відкривають нові функціональні можливості, що можуть суттєво змінити традиційну бізнес-стратегію підприємства.

Запровадження нової технології породжує проблему необхідності адаптації підприємства до нових умов, а також оцінки небезпеки технологічного зсуву та загрози радикальних інновацій. Крім того, слід пам'ятати, що цифрові технології можуть підвищити продуктивність праці, тому при формуванні стратегії необхідно враховувати організаційні зміни.

Сучасний підхід до врахування впливу зовнішнього середовища при розробці стратегій почав використовуватися ще з кінця XIX, коли Карл Лю́двіг фон Берталанфі́ представив широкому загалу проект загальної теорії систем [36], який знайшов використання у багатьох галузях науки, у тому числі і в управлінні організацією (підприємством). У подальшому системний підхід дістав подальший розвиток у межах стратегії на основі моделі LCAG (абревіатура за першими літерами прізвищ авторів E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth [32]) і праць М. Портера [35], який запропонував враховувати вплив зовнішнього середовища при розробці

стратегій. Зовнішнє середовище він розглядав як систему з постачальників, клієнтів і конкурентів. Пізніші науковцями було додано до зовнішнього середовища інституціональні аспекти довкілля як суттєві чинники конкуренції. Така система поглядів про зовнішнє середовище залишається домінантною і сьогодні, тому при формуванні стратегій на сьогодні переважає "пристосувальний" підхід до зовнішнього середовища. У більшості робіт із стратегії виокремлюють положення [37]:

- процес формування стратегії починається з аналізу зовнішнього середовища. Є неможливим розробити стратегію без глибокого аналізу економічного, політичного, правового та соціального простору підприємства. Практика стратегічного управління базується на різних механізмах структуризації та аналізу стану зовнішнього середовища, виокремлюючи основні рушійні сили та структурне оточення підприємства;

- зовнішнє середовище має онтологічну реальність. Більшість методів стратегічного управління ґрунтується на припущенні, що зовнішнє середовище має онтологічну реальність. Складові зовнішнього середовища розглядаються як об'єктивні і, насамперед, як такі, що накладають обмеження на діяльність підприємства. Деякі автори вважають, що зовнішнє середовище можна розглядати по-різному, роблячи акцент на визначенні суб'єктів і припускаючи, що онтологічний підхід до зовнішнього середовища є неправильним [23], але цей підхід не є домінуючим у практиці стратегічного управління. Більшість класичних стратегій зорієнтовано на створення інструментів для аналізу детермінованого середовища та позиціювання підприємства в цьому середовищі відносно інших підприємств;

- до базових елементів довкілля належать мікро/мезо/макросередовище та індикатори динаміки розвитку аграрного сектору економіки. П'ять сил М. Портера забезпечують основу для аналізу мікросередовища, тоді як PEST (політико-економіко-соціально-політичне технологічна) або PESTEL (політико-економіко-соціально-технологічно-екологічно-правова) модель діє на макрорівні. Певною мірою це стосується і системи аналізу культурних,

адміністративних, географічних та економічних відмінностей між країнами, коли компанії розробляють свою міжнародну стратегію [29];

- необхідно враховувати специфіку галузей, тому що ефективність стратегії значною мірою залежить саме від цього. Галузь є важливим структурним елементом аналізу зовнішнього середовища. Аграрний сектор є можливим розглядати як основний рівень аналізу в стратегічному управлінні. Значимість галузевого аналізу в стратегічному управлінні багато в чому зумовила асиміляцію зовнішнього середовища з галузями з акцентом на горизонтальну взаємодію. Проте сьогодні пропонуються і інші підходи. Так, О.Гедіеш і Дж.Д.Гілберт [28] пропонують використовувати вертикальний підхід, і акцентують увагу на необхідності аналізу «пулу прибутку» з метою забезпечення можливості збільшення прибутковості. Автори визначають пул прибутку як загальний прибуток, отриманий на всіх етапах виробничо-збутового ланцюжка галузі. Підхід, заснований на пулі прибутку, дає уявлення про стратегію компаній. Однак варто зазначити, що ця вертикальна концепція не вплинула на сферу стратегії і що галузі залишаються домінантним рівнем аналізу та діяльності компаній.

Портфельні матриці та підхід М. Портера засновані на ідеї про те, що врахування характеристик галузей може призвести до підвищення ефективності стратегії. Вибір галузі є в такому разі найважливішим вибором на першому етапі процесу стратегічного прийняття рішень. Таким чином, галузі, як головний елемент зовнішнього середовища, пояснюють додатковий прибуток, який може отримати організація, зробивши правильний вибір;

- забезпечення відповідності внутрішнього середовища зовнішньому є запорукою успіху всієї діяльності. Після вибору галузі підприємство може поліпшити свою продуктивність, підвищуючи свою відповідність зовнішньому середовищу. Дійсно, згідно з традиційною концепцією і практикою стратегії, підприємства повинні адаптуватися до своїх умов. Цей підхід домінує в практиці традиційної концепції «ключових факторів успіху», яка, як і раніше, відіграє центральну роль у стратегічному мисленні. Ключові фактори успіху,

виявлені на основі спостереження за характеристиками лідерів галузі, повинні впроваджуватися підприємствами, якщо вони хочуть досягти хороших результатів у своїй галузі. Таким чином, ключовими факторами успіху є досягнення лідерів у кожній галузі. Так, підприємства кожної галузі здебільшого використовують одну й ту саму бізнес-модель, щоб відповідати тому, що, на їхню думку, є ключовим фактором успіху (який визначають загальні фактори, які поділяють лідери галузі). Таким чином, різниця в показниках діяльності між галузями більша, ніж усередині галузі, що підтверджує домінуючий підхід до зовнішнього середовища, відповідно до якого ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від життєвого циклу галузі. Отже, трансформації підприємства (у тому числі і цифрові) мають орієнтуватися не на ключові фактори успіху, а на ті фактори, що дадуть змогу підприємству стати лідером у своєму сегменті.

Держава створює можливості для бізнесу, змінюючи зовнішнє середовище за трьома варіантами: стратегія за принципом невтручання, превентивна стратегія впливу на процеси формування цифрової економіки, стратегія координуючого та «активного контролю» процесів формування цифрової економіки.

Відповідно до документів OECD [24] визначено шість основних сфер викликів:

а) інновації та технології (наприклад, розширення НДДКР та інновацій у сфері контенту, мереж, програмного забезпечення та використання нових технологій);

б) питання ланцюжка створення вартості та бізнес-моделі (наприклад, розробка конкурентного, недискримінаційного довкілля);

в) зміцнення інфраструктури (наприклад, технології доставки цифрового контенту, стандарти й сумісність);

г) ділове й нормативне середовище, яке забезпечує баланс інтересів постачальників і користувачів;

д) розвиток інфраструктури (наприклад, технології доставки цифрового контенту, стандарти і сумісність) [24].

Поширення концепції екосистем та цифрова трансформація обумовили зміну впливу зовнішнього середовища підприємства. Цифрове середовище передбачає пріоритет бізнес-моделей та екосистем, перегляд відносин між технологіями і суспільством, посилення необхідності «досягнення Цілей сталого розвитку (стійке економічне зростання, подолання соціальних проблем, досягнення екологічної рівноваги)» [12]. Відповідно ефективність стратегії залежить від здатності обрати бізнес-модель, що створить найбільшу цінність для «клієнта (клієнтів)» та забезпечить високій рівень прибутку, що буде ґрунтуватися на здатності побудувати екосистему, яка забезпечить ефективність цієї бізнес-моделі.

Для успішного функціонування підприємство повинно ефективно організовувати процеси створення доданої вартості, але це супроводжується певними ризиками. Щороку компанія Gartner аналізує найновіші цифрові технології, використовуючи свою концепцію циклічності, щоб передбачити майбутнє технологічного оновлення.

Цикл Gartner складається з п'яти етапів:

1) етап старту технології: винахід нової технології, який відбувається в дослідницькій лабораторії, як правило в університеті;

2) фаза завищених очікувань: технологію обговорюють компанії на конференціях і в пресі;

3) етап розчарування: виявляється, що технологія не настільки корисна, як очікували;

4) фаза проникнення в бізнес-середовище: вивчають можливості створення нової вартості на базі нової технології;

5) етап зростання продуктивності: побудовано бізнес-модель використання нової технології.

У межах Gartner Hype Cycle 2022 визначено 25 нових технологій, якими сьогодні необхідно володіти. Очікується, що ці технології матимуть значний

вплив на бізнес і суспільство протягом наступних двох-десяти років, проте здебільшого вони дадуть можливість IT-директорам та IT-керівникам здійснити цифрову трансформацію бізнесу.

У своєму аналізі Gartner зазначають, що сьогодні нові цифрові технології мають руйнівний характер, проте не мають відомих або доведених конкурентних переваг. Щоб скористатися перевагами нових цифрових технологій необхідно розуміти потенційні варіанти їх використання та шляхи масового впровадження. «Усі ці технології перебувають на ранній стадії, але деякі з них перебувають у зародковому стані, і існує велика невизначеність щодо того, як вони розвиватимуться. Зародкові технології становлять більший ризик під час розгортання, але потенційно вигідніші для ранніх користувачів, що відрізняє їх від головних стратегічних технологічних тенденцій Gartner» [28]. Отже, сьогодні можливість обрати ту чи іншу цифрову технологію при формуванні стратегії обмежена, з одного боку, необхідністю очікування впровадження нової цифрової технології (щонайменше два роки до актуалізації відомих технологій у реальному виробництві), з іншого - з тієї кількості технологій, що відомі сьогодні, далеко не всі будуть реалізовані, і, відповідно підприємства мають стратегічну можливість:

а) використовувати вже апробовані рішення,

б) мінімізувати ризики від не реалізації технологій придбаючи ті, які знаходяться на стадії промислової реалізації.

Отже, для більшості підприємств доцільно освоювати ті технології, які вже завершили 4 етап (за концепцією Gartner) або орієнтуватися на їх швидке освоєння з урахуванням необхідності здійснення значних капіталовкладень.

Виокремлюють чотири групи підприємств у контексті цифрових технологій:

1. новачки,
2. модники,
3. консерватори,
4. цифрові майстри.

Стратегічною метою першої групи є реалізація цифрових можливостей (зокрема платформних) та орієнтація на створення бізнес-моделей.

Стратегічною метою другої групи є формування цифрового бачення, управління перетвореннями та нарощування потенціалу лідерства.

Підприємства, які вже реалізували окремі етапи цифрової трансформації, демонструють кращі результати щодо доходу, прибутковості та ринкової вартості. Програми цифрової трансформації мають вирішальне значення для оптимального функціонування підприємства.

Стратегічне бачення неможливе без розуміння того, які переваги мають цифрові технології. Отже, впровадження цифрових технологій повинно забезпечити дотримання наступних вимог [30]:

- ресурси використовуються більш раціонально;
- послуги надаються максимально ефективно;
- нові бізнес-моделі створюють стійку генерацію грошового потоку.

Формування ж цифрової стратегії передбачає вирішення великої кількості завдань:

- більшість малих і середніх сільськогосподарських підприємств є новачками у використанні цифрових технологій;
- працівники здебільшого не зацікавлені у розвитку цифрових технологій;
- необхідне залучення висококваліфікованих працівників;
- дотримання конфіденціальності.

Врахувати ці питання доцільно ще на стадії стратегічного бачення, тому що усунення їх наслідків в процесі реалізації стратегії призведе до значних втрат.

Більшість вчених розглядають цифрові стратегії як стратегії загальноорганізаційного рівня, що охоплюють усі напрями діяльності і узгоджується як із загальною стратегією підприємства, так і з функціональними стратегіями. При формуванні цифрової стратегії є доцільним дотримуватися основних вимог до формування бізнес-стратегій. При цьому одним з основних є питання щодо формування конкурентної позиції на ринках. На сьогодні

питання регулювання і дотримання рівноваги на цифрових ринках є дискусійним питанням, проте це необхідно враховувати при формуванні стратегій.

Великі консалтингові компанії до проявів цифрової революції в сучасному суспільстві віднесли [26]:

- роботизацію та автоматизацію професій, що ведуть до заміни робочих місць машинами та алгоритмами, супроводжуються необхідністю перенавчання робітників у зв'язку з автоматизацією та перенавчанням працівників у зв'язку з їхнім вивільненням для забезпечення подальшої зайнятості. Ці процеси супроводжуються зростанням кількості робочих місць у сфері інформаційних технологій і штучного інтелекту [27];

- формування нової реальності як віртуальної, так і доповненої, що дає змогу створити нові простори для співпраці;

- розвиток інструментів штучного інтелекту при прийнятті рішень;

- розвиток інструментів управління, які засновані на концепції інтернету речей, що призводить до суттєвої переваги такого управління порівняно з традиційним;

- розвиток інфраструктури для реалізації цифрової діяльності, до якої, насамперед, належить створення 5G-мереж;

- підвищення урожайності сільськогосподарських культур, що є результатом від комплексного впровадження як програмних рішень, так і прогностичних можливостей штучного інтелекту, інфраструктури тощо;

- біохакінг, який дає можливості формування і проєктування майбутніх ринків на основі розуміння, як формуються потреби і яким чином буде організовано взаємодію штучного інтелекту і людини;

- фінансові технології, які не тільки забезпечують ресурсами нові рішення, а і створюють нові сегменти фінансування.

Найбільш адаптованими до інтеграції з цифровими рішеннями є стратегія зростання [18], стратегія зниження витрат [21, 35] і стратегії «блакитного океану». Щодо корпоративної стратегії, то взаємозв'язок між цифровою

стратегією та корпоративною стратегією все ще розглядається, проте більшість науковців «схиляються до того, що цифрова стратегія компанії повинна стати суттю її корпоративної стратегії. Цифрова стратегія повинна, як мінімум, бути інкорпорована в корпоративну стратегію» [6].

Вибір стратегій має два різні рішення: формування матриці відповідності чинників і типових стратегій або формування решітки моделей, коли для кожного чинника формують окрему модель, яку надалі включають до інтегральної. На нашу думку, для першого підходу більш придатні програмно-цільові методи, а для другого варіанта – узгодження моделей ближче до концепції формування портфеля. З огляду на те, що цифрові рішення можуть по-різному впливати на результативність бізнесу за одного й того самого впливу чинника, то є більш доцільнішим застосування матричних моделей, тоді як під час накопичення даних кращими є портфельні моделі.

У традиційному розумінні стратегічне управління спрямовано на єдину мету (одержання прибутку від реалізації конкурентних переваг), тобто класична оптимальна стратегія фактично має єдиний оптимальний варіант - такий, що максимально використовує конкурентні переваги, то цифрова стратегія не спирається на задане середовище, а конструює його. Це призводить до того, що кількість варіантів, які використовують унікальну перевагу, зростає завдяки цифровим технологіям, що дає змогу цифрові зміни віднести до основної переваги.

Формування цифрової стратегії передбачає розуміння трансформації і ризиків. До числа особливостей цифрових стратегій слід віднести скорочення ефективного горизонту планування стратегії інституційних перетворень у цифровій економіці.

Сьогодні формування цифрової стратегії для підприємства - це необхідна умова щодо можливості залишатися конкурентоспроможним.

Впровадження цифрових рішень у сільське господарство вже сьогодні свідчить про успішність цифрових проєктів, що були спрямовані на збільшення урожайності. При цьому слід зазначити, що найкращі результати є можливим

отримати при застосуванні комплексного рішення: саме інтегрування цифрових технологій в стратегії компанії разом з іншими технічними рішеннями надає переваги.

У загальному вигляді цифровізація призведе до стратегічного оновлення таких складових:

1. Ресурси підприємства. Відбувається трансформація фізичної сутності ресурсів підприємства у їх цифрові еквіваленти. Крім того, важливим аспектом є постійне оновлення цифрових ресурсів, що пов’язане з швидким розвитком нових джерел даних, які збираються у режимі реального часу. Також використання штучного інтелекту та блокчейну у процесах прийняття рішень стає все поширенішим. Усі ці аспекти важливо враховувати при формуванні цифрової стратегії. Наприклад:

• Додатки та збільшення обсягів цифрових активів, включаючи програми та додатки, бази даних, оцифровані документи у різних формах, експертні системи, нейронні мережі або пристрої штучного інтелекту.

• Робота персоналу у режимі фрілансерів, коли цифрові компетенції можуть бути використані для функціонування підприємства без прив'язки до географічного розташування.

• Використання технологій мультимодальної біометрії, включаючи розпізнавання обличчя та голосу.

• Впровадження робототехніки у виробничі процеси, обслуговування виробництва та управління, а також дронів і безпілотних літальних апаратів для виконання логістичних функцій.

• Зміна уявлень про власність на ресурси, що полягає в переході від володіння ресурсами до можливості доступу до них у міру потреби за ціною, яка становить лише частину їхньої ринкової вартості.

2. Ринкове середовище, яке складається із основних зацікавлених клієнтів, покупців, споживачів. При цьому необхідно врахувати:

- споживачі представлені різними категоріями (адаптовані до цифровізації і такі, що не мають базових цифрових знань і навичок або навіть доступу до технології);

- Big Data у режимі реального часу і штучний інтелект дає змогу формувати середньостатистичний портрет споживача, робити прогнози, пропонувати додаткові товари та послуги відповідно до виявлених вподобань або замовлень, які повторюються, причому споживачів можна згрупувати за сегментами з подібними вподобаннями або споживчою поведінкою, а не тільки за стандартними маркетинговими сегментами;

- клієнтська аудиторія може бути сформована як за традиційними підходами через CRM-системи, так і з залученням проутер-інструментів (включно з інтернет-рекламою, блогерами, створенням замовного контенту через ютьюберів).

3) Технології цифрової трансформації: цифрова ідентифікація та управління доступом для клієнтів, що включає комплексне опрацювання ідентифікаторів користувачів, відстеження дій, автентифікацію, авторизацію, запобігання шахрайству, крадіжкам особистих даних, витоку даних і порушенням конфіденційності та секретності; використання соціальних медіа (соціальних мереж); формування ефектів цифрової взаємної цифрової довіри у спільнотах користувачів; інтернет речей (IoT); когнітивні обчислення; блокчейн-технології; Індустрія 4.

4. Цінності (конкурентні переваги), які формуються за допомогою цифровізації і відрізняють підприємство від конкурентів при створенні для споживачів особливих процедур і механізмів комунікацій: цифрова екосистема; мультисервісні цифрові платформи; Agile методологія і філософія, спрямована на скорочення тривалості циклів розробки, підвищення гнучкості організації для швидкої адаптації щодо змін; проєктування кіберзахисту та систем кібербезпеки; засоби спілкування та обміну цінностями (продуктами та послугами) з клієнтами.

Технології цифрової трансформації, такі як цифрова ідентифікація, управління доступом для клієнтів, використання соціальних медіа, інтернет речей, когнітивні обчислення, блокчейн, та Індустрія 4.0, мають великий потенціал для створення конкурентних переваг для підприємств. Ці технології дозволяють підприємствам розвивати цифрові екосистеми, мультисервісні цифрові платформи, та забезпечувати ефективний кіберзахист.

Однак, формування стратегій цифрової трансформації вимагає комплексного підходу. Підприємствам потрібно одночасно оцінювати потенціал нових технологій та їх вплив на бізнес-процеси, а також здійснювати планування з урахуванням здатності співробітників адаптуватися до змін.

Оновлення стратегій повинне враховувати ризики впровадження нових технологій, а також опір з боку персоналу. У багатьох випадках кардинальне оновлення стратегій може бути неефективним, оскільки воно може викликати опір з боку персоналу та призвести до значних ризиків. Тому важливо планувати інтеграцію нових технологій в рамках існуючої стратегії, забезпечуючи поступовий та збалансований процес трансформації.

До формування стратегій в умовах цифровізації економіки підприємству необхідно визначитися зі своїми технологічними та цифровими пріоритетами, що забезпечить досягнення цілей у цифрових умовах функціонування і зміни відповідної бізнес-моделі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ФГ «ЛІК»

1.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ФГ «Лік»

Фермерське господарство «Лік» є самостійним підприємством сільськогосподарського спрямування.

Діяльність підприємства 01.11 (КВЕД) «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур».

Підприємство вирощує зернові та технічні культури (пшеницю озиму, ячмінь озимий та ярий, кукурудзу на зерно, ріпак, соняшник, сою тощо); займається оптовою торгівлею зерном, переробним виробництвом, роздрібною торгівлею.

ФГ «Лік» засновано в 2002 р., місце знаходження – с. Нова Прага, Олександрійського району Кіровоградської області.

Директором є Левандовський Владислав Васильович.

До основних ресурсів належать: земля (203 га – частина землі орендована), капітал, працівники, матеріали, технологія та інформація.

ФГ «Лік» діє за статутом (певного зібрання правил, які регулюють сукупну діяльність підприємств та взаємовідносини з іншими господарюючими суб'єктами).

Динаміка і структура виробленої продукції ФГ «Лік» за 2020-2022 рр. представлена в табл. 2.1 показує, що найбільше вирощують зернові та зернобобові культури.

Обсяг реалізованої продукції щороку збільшується, це є позитивним для ФГ «Лік».

На ФГ «Лік» працює постійно 4 працівника, сезонні працівники не залучаються.

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура продукції ФГ «Лік», що вироблена за 2020-2022 рр.

Види продукції	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	тис. грн.	в % до підсумку	тис. грн.	в % до підсумку	тис. грн.	в % до підсумку
1	2	3	4	5	6	7
Рослинництво, всього	3483,6	100	3610,5	100	4059	100
Зернові та зернобобові	1736,8	49,9	1665,1	46,1	2249	55,4
Насіння ріпаку	910,5	26,1	815,4	22,6	694,9	17,1
Насіння соняшнику	836,3	24	1130	31,3	1115,1	27,5

Проведемо аналіз структури і динаміки активів ФГ «Лік» за 2018-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура і динаміка активів ФГ «Лік» за 2018-2022 рр.

Активи	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Необоротні активи										
Основні засоби	192,9	14,1	1488,8	62,41	1684,8	44,41	1625,7	57,69	2535,5	57,53
первісна вартість	299,3	X	1699,6	X	1978,8	X	1771,8	X	2787	
Знос	106,4	X	210,8	X	294	X	146,1	X	251,5	
2. Оборотні активи										
Запаси	1136,2	83	802,9	33,66	1629,8	42,97	1098	38,97	1738,2	39,44

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Поточна дебіторська заборгованість	40,7	2,9	93,1	3,9	121,9	3,21	94,2	3,34	133,2	3,02
Гроші та їх еквіваленти	-	-	-	-	356	9,39	-	-		
Інші оборотні активи	-		0,6	0,03	0,7	0,02	-	-	0,5	0,01
Баланс	1369,8	100	2385,4	100	3793,2	100	2817,9	100	4407,4	100

*розраховано згідно форми №1м “Баланс” ФГ «Лік» за 2018-2022 роки.
** джерело [15]

Запаси на ФГ «Лік» у 2022 р. збільшилися, і нерозподілений прибуток збільшується з-за їх накопичення, вони перебувають в орендованому місці на елеваторі, оскільки ще не були продані.

На ФГ «Лік» необоротні активи збільшилися, тому що в минулих роках частково оновило основні фонди (за рахунок. короткострових кредитів та власних коштів).

Проаналізуємо склад та структуру джерел коштів підприємства (табл. 2.3, рис. 2.1).

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та структури джерел коштів ФГ «Лік», тис.грн

Джерела коштів	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.**	2020/2021	2021/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
І.Власний капітал							
Капітал	12	12	12	12	12	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	737,7	1384,8	1318,6	1348,8	3307,8	102,3	145,4

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
II.Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	120,4	95,3	2115,1	1227,9	447,6	58	56,4
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	176,1	840,2	245	162	185	66,1	114,2
Розрахунки з бюджетом	9,9	12,7	32	15	34	46,8	226,7
Інші поточні зобов'язання	313,7	40,4	70,5	52,2	421	74	806,5
Баланс	1369,8	2385,4	3793,2	2817,9	4407,4	74,3	114,4

*розраховано згідно форми №1м "Баланс" ФГ «Лік» за 2018-2022 роки.
**джерело [15]

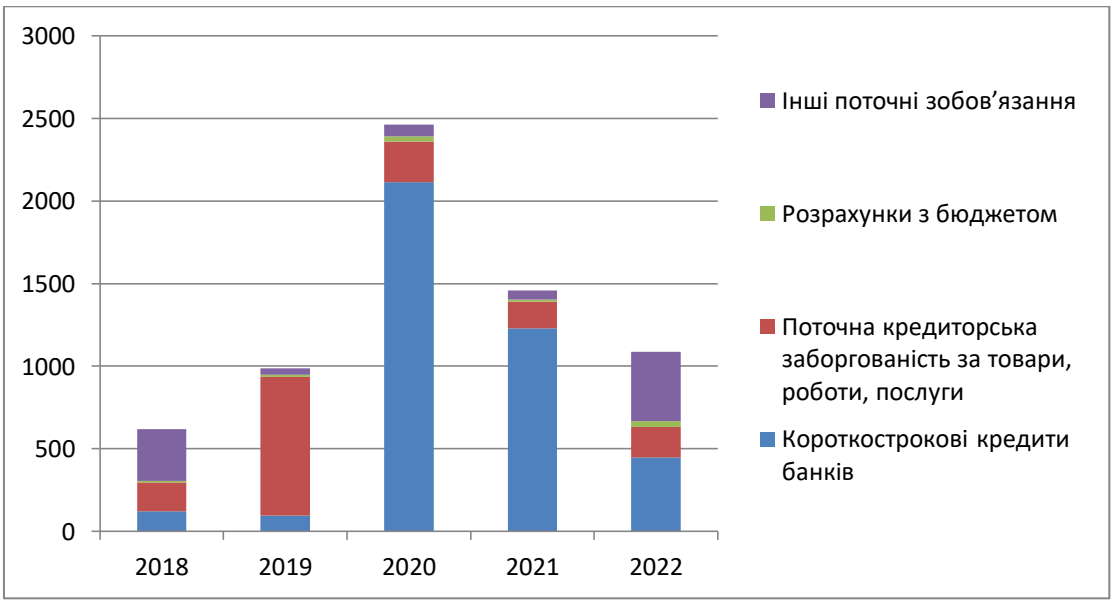


Рисунок. 2.1 – Аналіз поточних зобов'язань і забезпечень

Найбільше поточних зобов'язань і забезпечень, зокрема короткострокових кредитів, було взято у 2020 р.

Запаси в порівнянні з іншими роками у 2022 р. збільшилися. На ФГ «Лік» ситуація склалася сприятлива, тому що необоротні активи також збільшилися, цьому сприяло те, що в минулих роках підприємство оновило основні фонди (за рахунок у 2020 р., 2021р. короткострових кредитів та власних коштів (у 2021 р. на ці цілі відкладені 356 тис.грн. гроші та їх еквіваленти).

Основним джерелом капітальних інвестицій на даному підприємстві є власні кошти, хоча іноді залучаються короткострокові кредити.

Можемо побачити, що загальні величини короткострокових кредитів банків збільшувалися до 2022р, і це покращувало ефективність діяльності ФГ «Лік» до 2022р., в цей час збільшилися інші поточні зобов'язання, тобто на економічну ситуацію підприємства вплинула російсько-українська війна.

Незважаючи на те, що баланс у 2022р. збільшується за рахунок урожаю, ситуація на підприємстві не є передбаченою, оскільки нерозподілений прибуток збільшується з-за накопичення запасів в орендованому місті на елеваторі, тобто ще не проданий.

2.2. Аналіз фінансового стану ФГ «Лік»

Фінансовий стан ФГ «Лік» - це здатність до фінансування своєї діяльності, який характеризується наявністю фінансових ресурсів, необхідних для нормальної роботи підприємства, доцільністю їхнього розміщення й ефективністю використання, платоспроможністю і фінансовою стійкістю, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами.

Показники фінансового стану ФГ «Лік» були розраховані за допомогою програмного продукту, що розробила лізингова фірма з використанням табличного процесу Microsoft Excel. При цьому розрахунок проводився з використанням інформації, що наведена у фінансовій звітності ФГ «Лік», враховуючи, що підприємство мале, звітність скорочена: баланс 1м (Звіт про

фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати 2м (Звіт про сукупний дохід) ФГ «Лік» за 2018-2021 рр. (Додатки А). Після заповнення форми програми у автоматичному режимі було отримано 7 таблиць з розрахованими коефіцієнтами, що характеризують фінансовий стан ФГ «Лік» за 2018-2021 рр. Обрали саме ці роки тому що вони показують тенденції функціонування підприємства у довоєнний час.

У таблиці 2.4 представлено розрахунок коефіцієнтів за три роки та загальна інтегральна оцінка фінансового стану ФГ «Лік» також за ті ж роки. Інтегральна оцінка фінансового стану ФГ «Лік» за 2018-2021 рр. складає 3,69 бали з п’яти можливих, що дає підстави визначити фінансовий стан ФГ «Лік» за 2018-2021 рр. як задовільний.

У таблиці 2.5 представлено розрахунок коефіцієнтів за два роки (без врахування 2021 р.) і загальна інтегральна оцінка фінансового стану ФГ «Лік» також за два роки і інтегральна оцінка складає 3,5 бали з п’яти можливих, тобто задовільний.

У таблицях 2.6 і 2.7 наведено частку кожного коефіцієнта у структурі інтегрального показника, що дозволяє з’ясувати за рахунок яких показників відбувається покращення (чи погіршення) інтегрального показника.

Можна зробити висновок, що зростання інтегрального коефіцієнта відбулось за рахунок покращення показників коефіцієнта рентабельності діяльності, коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта оборотності матеріальних активів, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості.

Аналіз суб’єкта малого підприємництва ФГ «Лік» показав, що воно платоспроможно.

У таблиці 2.8 проведено оцінку майнового стану підприємства за 2019-2021 рр. Підприємство мале, тому і незавершеного будівництва не має, але основні фонди оновлює.

Таблиця 2.4 - Показники фінанового стану і інтегральна оцінка ФГ «Лік» за 2020-2021 рр.

Показники	Розрахункові показники			Середній показник
	2019	2020	2021	
1	3	4		5
1. Аналіз майнового стану підприємства				
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,12	0,15	0,08	0,12
2. Аналіз ліквідності підприємства				
2.1. Коефіцієнт покриття	0,91	0,86	0,82	0,86
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,09	0,19	0,08	0,12
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,14	0,00	0,05
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-92,00	-354,20	-264,90	-237,03
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
3.1. Коефіцієнт платоспроможності	0,59	0,35	0,48	0,47
3.2. Коефіцієнт фінансування	0,71	1,85	1,07	1,21
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,10	-0,17	-0,22	-0,16
3.4. Коефіцієнт маневреності власного	-0,07	-0,27	-0,19	-0,18
4. Аналіз ділової активності підприємства				
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	1,10	1,13	4,37	2,20
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,97	6,17	63,62	24,58
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	30,80	32,41	133,66	65,62
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	11,85	11,26	2,73	8,62
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	92,03	59,19	5,74	52,32
4.6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,06	1,89	7,70	3,89
4.7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,92	2,55	10,73	5,07
5. Аналіз рентабельності підприємства				
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	0,34	0,41	1,50	0,75
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,60	0,92	3,69	1,74
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,31	0,36	0,34	0,34
Загальна інтегральна оцінка фінансового стану підприємств		**3,69**		

Таблиця 2.5 - Показники фінанового стану і інтегральна оцінка ФГ «Лік» за 2019-2020 рр.

Показники	Розрахункові показники		Середній показник
	2019	2020	
1	3	4	5
1. Аналіз майнового стану підприємства			
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,12	0,15	0,14
2. Аналіз ліквідності підприємства			
2.1. Коефіцієнт покриття	0,91	0,86	0,88
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,09	0,19	0,14
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,14	0,07
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-92,00	-354,20	-223,10
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства			
3.1. Коефіцієнт платоспроможності	0,59	0,35	0,47
3.2. Коефіцієнт фінансування	0,71	1,85	1,28
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,10	-0,17	-0,14
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,07	-0,27	-0,17
4. Аналіз ділової активності підприємства			
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	1,10	1,13	1,11
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,97	6,17	5,07
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	30,80	32,41	31,60
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	11,85	11,26	11,56
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	92,03	59,19	75,61
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	#REF!	#REF!	#REF!
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,06	1,89	1,98
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,92	2,55	2,24
5. Аналіз рентабельності			
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	0,34	0,41	0,38
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,60	0,92	0,76
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,31	0,36	0,34
Загальна інтегральна оцінка фінансового стану підприємств		**3,50**	

Таблиця 2.6 - Частка кожного коефіцієнта у структурі інтегрального показника ФГ «Лік» за 2019 – 2021 рр.

Показники		Загальна оцінка
1. Аналіз майнового стану підприємства		
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,12	0,09
2. Аналіз ліквідності підприємства		
2.1. Коефіцієнт покриття	0,86	0,14
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,12	0,10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,15
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-237,03	0,05
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства		
3.1. Коефіцієнт платоспроможності	0,47	0,25
3.2. Коефіцієнт фінансування	1,21	0,05
оборотними засобами	-0,16	0,12
капіталу	-0,18	0,04
4. Аналіз ділової активності підприємства		
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	2,20	0,34
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,58	0,15
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	65,62	0,19
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	8,62	0,19
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	52,32	0,07
4.6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	3,89	0,24
4.7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,07	0,34
5. Аналіз рентабельності підприємства		
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	0,75	0,40
капіталу	1,74	0,40
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,34	0,40
Сума		**3,69**

Аналіз показав, що рентабельно підприємство.

Таблиця 2.7 - Частка кожного коефіцієнта у структурі інтегрального показника ФГ «Лік» за 2019-2020 рр.

Показники		Загальна оцінка підприємс
1. Аналіз майнового стану підприємства		
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобі	0,14	0,12
2. Аналіз ліквідності підприємства		
2.1. Коефіцієнт покриття	0,88	0,14
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,14	0,10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквіднос	0,07	0,15
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. гр	-223,10	0,05
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості)		
3.1. Коефіцієнт платоспроможності (а	0,47	0,25
3.2. Коефіцієнт фінансування	1,28	0,05
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власн	-0,14	0,12
3.4. Коефіцієнт маневреності власног	-0,17	0,04
4. Аналіз ділової активності підприємства		
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	1,11	0,34
4.2. Коефіцієнт оборотності кредитор	5,07	0,04
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторсь	31,60	0,15
4.4. Строк погашення дебіторської за	11,56	0,15
4.5. Строк погашення кредиторської з	75,61	0,04
4.7. Коефіцієнт оборотності основних	1,98	0,24
4.8. Коефіцієнт оборотності власного	2,24	0,34
5. Аналіз рентабельності підприємства		
5.1. Коефіцієнт рентабельності активі	0,38	0,40
5.2. Коефіцієнт рентабельності власн	0,76	0,40
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяль	0,34	0,40
Сума		3,50

Таблиця 2.8 - Оцінка майнового стану підприємства за 2019-2021рр.

Показник	на 2019 р. (базовий період)		на 2020 р.			на 2021 р.				
	абсолютна величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	абсолютна величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	відхилення, %	абсолютна величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	асболютне відхилення, тис. грн.	відхилення, %	відхилення від показників базового періоду, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Незавершене будівництво	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!
Основні засоби	1488,80	62,41	1684,80	44,42	13,16	1625,70	57,69	-59,10	-3,51	9,20
Довгострокові біологічні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!

Таблиця 2.9. – Оцінка фінансових показників підприємства

Показник	*Нормативне значення*	2 019р.	2 020р.	_____р. _____кв.
1	2	3	4	5
1. Аналіз майнового стану підприємства				
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,12	0,15	0,08
2. Аналіз ліквідності підприємства				
2.1. Коефіцієнт покриття	> 1	0,91	0,86	0,82
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,09	0,19	0,06
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,00	0,14	0,00
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	-92,00	-354,20	-264,90
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
3.1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,59	0,35	0,48
3.2. Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	0,71	1,85	1,07
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	-0,10	-0,17	-0,22
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	-0,07	-0,27	-0,19
4. Аналіз ділової активності підприємства				
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,10	1,13	4,37
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	3,97	6,17	63,62
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	30,80	32,41	133,66
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	11,85	11,26	2,73
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	92,03	59,19	5,74

Продовження табл. 2.9

4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	2,06	1,89	7,70
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,92	2,55	10,73
5. Аналіз рентабельності підприємства				
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	0,34	0,41	1,50
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	0,60	0,92	3,69
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	0,31	0,36	0,34
Загальна інтегральна оцінка фінансового стану за 2 роки та останній звітний період становить			3,69	

Сторінка 2

За даними таблиці 2.9 дозволяють зробити наступні висновки:

Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства, коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти платоспроможності (фінансової стійкості) ФГ «Лік» або знаходяться за межами нормативних значень, або характеризується негативною динамікою.

Коефіцієнти ділової активності і рентабельності підприємства ФГ «Лік» або знаходятья у межах нормативних значень, або характеризується позитивною динамікою.

Зведена таблиця основних фінансових показників підприємства (2.9), із зазначенням нормативний значень показала, що хоч підприємство працює задовільно у нього є певні проблеми.

Різниця між оборотними активами і поточними зобов'язаннями від'ємна, тому що сума поточних зобов'язань більше за розміром.

Проведемо оцінку основних фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

Показник	за 2019 рік (базовий період)	за 2020 рік			за 2021 рік (приведено до року)			
	абсолютна величина, тис. грн.	абсолютна величина, тис. грн.	абсолютне відхилення, тис. грн.	відхилення, %	абсолютна величина, тис. грн.	абсолютне відхилення, тис. грн.	відхилення, %	Відхилення від поепзниуів таеого ж періоду базового року, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Валовий прибуток	2060,3	3483,6	3483,6	69,08	3610,5	126,9	3,64	75,24
Чистий прибуток	647,1	1256,6	609,5	94,19	1242,3	14,3	-1,14	89,62

Дані наведені у таблиці 2.10 дають підстави стверджувати, що фінансові результати мають позитивну динаміку. Незважаючи на достатньо низькі показники інтегральної оцінки фінансового стану, її позитивна динаміка дає підстави стверджувати про поліпшення фінансового стану.

2.3. SWOT-аналіз діяльності ФГ «Лік»

Проаналізуємо зовнішнє та внутрішнє середовище ФГ «Лік», використавши матрицю SWOT-аналізу, в основі якої покладена теорія М.Портера про конкурентоспроможність компанії у власній галузі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз діяльності підприємства

Можливості	Загрози
1	2
- збільшення частки на ринку - стабільний та зростаючий попит на продукцію - використовувати цінові переваги, зменшувати витрати - розробка альтернативних стратегій - збільшення населення - підвищення добробуту населення - екологічні програми -залучення іноземних інвестицій	- нестабільність в економіці - посилення дії конкурентного середовища. - підвищення вартості землі - непередбачувана політика уряду - нестача фінансових ресурсів - зменшення кількості населення - зниження платоспроможності населення - технологічна перевага конкурентів - зниження рівня іміджу менеджерів - нехтування ціновою політикою - стихійні лиха, війна

<table>
<tr><td colspan="2">Сильні сторони</td><td colspan="2">Слабкі сторони</td></tr>
<tr><td colspan="2">3</td><td colspan="2">4</td></tr>
<tr><td colspan="2">- новаторство, наявність інноваційного ресурсу / інноваційних технологій
- відсутність довгострокових боргів
- конкурентоспроможність
- низькі витрати
- наявність творчої активності персоналу
- імідж компанії
- цінові переваги
- система стимулювання
- партнери</td><td colspan="2">- мала частка ринку
- нестача фінансових ресурсів для розширеного відтворення
- відсутність договорів страхування від стихійних лих, воєнних дій
- необхідність збільшення фінансових ресурсів для поповнення основних засобів</td></tr>
<tr><td>Поле СіМ (заходи)
- Кооперування з іншими підприємствами для реалізації спільних проектів;
- Вихід на нові регіональні ринки</td><td>Поле Сіз (заходи)
- Впровадження новітніх технологій виробництва, що знижують собівартість робіт і послуг та забезпечать їх якість
- Вивчення можливостей отримання сертифікатів міжнародних екологічних стандартів</td><td>Поле СлМ (заходи)
-Впровадження методів стратегічного управління</td><td>Поле СлЗ (заходи)
-Вивчення можливостей впровадження нових технологій</td></tr>
</table>

Розглянемо більш ширше вплив можливостей на розвиток підприємства таблиця 2.12.

Таблиця 2.12 – Матриця можливостей підприємства

Ймовірність використання можливості	Вплив можливості на підприємство		
	Сильний	Помірний	Незначний
Висока	Збільшення частки на ринку. Розширення географічних сегментів ринку	Розробка альтернативних стратегій	
Середня	Залучення власного капіталу або кредитування для розширення і відтворення. Використання цінових переваг, зменшення витрат	Розширення асортименту. Стабільний та зростаючий попит на продукцію	
Низька		Підвищення добробуту населення	Найм нових працівників. Збільшення населення

Висновки по можливостях:

1. Залучення власного капіталу або кредитування для розширення і відтворення. (це дає можливість купити сучасну сільськогосподарську техніку, тобто не орендувати її, а використовувати свою, що дозволить розширити можливості додаткового прибутку. Але це і додаткова стаття витрат (банківські проценти)).

2. Залучення іноземних інвестицій (на даний момент (військовий стан) в Україні, неможливо залучити іноземні інвестиції, тобто не актуально).

3. Збільшення частки на ринку (на даний момент, для нас можливо збільшити частку на ринку і за допомогою цього збільшити продажі, за рахунок збільшення реклами в соц. мережах).

4. На наш погляд, найбільш актуальною можливістю є розробка альтернативних стратегій.

Розглянемо матрицю загроз підприємства таблиця 2.13.

Таблиця 2.13. – Матриця загроз підприємства

Ймовірність настання загроз	Вплив загроз на підприємство			
	Руйнівний	Катастрофічний	Важкі наслідки	Легкі наслідки
Висока	Непередба-чувана політика уряду. Стихійні лиха, війна	Зниження платоспроможності населення	Посилення дії конкурентного середовища. Нестабільність в економіці. Зменшення кількості населення	
Середня			Невідповід-ність (нестача) фінансових ресурсів. Технологічна перевага конкурентів	
Низька			Підвищення вартості землі. Нехтування ціновою політикою	Зниження рівня іміджу менеджерів

Висновки по загрозах підприємства:

Невідповідність (нестача) фінансових ресурсів (в зв’язку з воєнними діями в Україні, тому потрібно шукати додатковий капітал, кредитування).

Технологічна перевага конкурентів (необхідно задуматися над пошуком коштів для купівлі сучасної сільськогосподарської машини).

З таблиці SWOT-аналізу видно, що ФГ «Лік» має багато загроз у своїй діяльності, але, здійснюючи аналіз середовища компанії, іноді нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для компанії додаткову перевагу, а також існує ризик браку достовірної інформації.

В аналізі середовища компанії важливо ретельно розглядати всі можливі можливості та загрози. Нереалізована можливість може стати загрозою, якщо конкурент швидше використає її, або, навпаки, вчасно виявлена загроза може надати компанії перевагу, якщо вона реагує на неї адекватно. Важливо також пам'ятати про можливий брак достовірної інформації, що може спотворити аналіз та призвести до неправильних стратегічних рішень. Тому компанії варто вести постійний моніторинг і оновлювати свої дані для забезпечення найбільш точного аналізу середовища.

Проведемо оцінку конкурентів, найближчих за розташуванням, тобто Олександрійського р-ну, с. Нова Прага (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Оцінка конкурентів

Назва підприємства	Основний напрям діяльності / наявність земельних ресурсів	Ранжування
ТОВ «Сузір’я»	Горох / 57.6 га	IV
ФГ «Янтар»	Пшеница озимая / 13.41 га	III
ФГ «Норд»	Соя / 102 га	I
ФГ "Людмила"	Соя / 18 га	II

Як бачимо наше підприємство диверсифікує ризики – вирощує декілька видів продукції рослинництва, на відміну від конкурентів, має більший за розміром земельний ресурс (203 га). Найбільшим конкурентом щодо вирощування сої є ФГ «Норд». Горох підприємство на даний час не вирощує, але може повернутися до цього в найближчі роки, тому і ТОВ "Сузір’я" вважаємо потенційним конкурентом.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФГ «ЛІК»

3.1. Вибір інноваційної стратегії ФГ „Лік”

Сьогодні в світі відбувається перехід до суспільства, що ґрунтується на знаннях та інформації, і спрямованого на управління інноваціями. Успішність у змаганні між країнами, економічними регіонами та компаніями визначається здатністю адаптувати свою стратегію розвитку до змін зовнішнього середовища і успішно комерціалізувати інновації.

Інноваційний розвиток є ключовим шляхом до економічного зростання, яке базується на постійних нововведеннях, спрямованих на значне поліпшення всіх аспектів господарської діяльності. Це включає періодичне переглядання стратегії, спрямоване на досягнення цілей розвитку системи та використання ресурсів для створення інноваційних товарів і конкурентних переваг.

Основою інноваційного розвитку є стратегія створення і використання інновацій. Мета інноваційної стратегії полягає в успішному впровадженні нових продуктів, підвищенні обсягів виробництва та експорту наукомістких товарів на світові ринки.

На різних рівнях управління (національному, регіональному, корпоративному) інноваційна стратегія має свої відмінності. На національному рівні це пов'язано з упровадженням передової техніки та технологій, на рівні підприємств - з загальною стратегією та рівнем їхньої готовності до змін і інновацій.

Інноваційна стратегія передбачає комплекс взаємопов'язаних дій, які спрямовані на зміцнення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів. На початковому етапі формування інноваційної стратегії визначається її вид. Існують різні види стратегій, які мають свої характеристики. Так, Б. Санто класифікує їх за рівнями управління [5]: інституціональні стратегії (на рівні організацій та підприємств); центральні (на державному рівні).

Стратегія управління інноваціями визначає напрямки і зміст нововведень, приймає рішення щодо спрямування наукових досліджень та конструкторських розробок, а також визначає шляхи фінансування. Її роль полягає у визначенні мети, сфер та шляхів ефективного впровадження нововведень, враховуючи сучасні та прогнозовані вимоги щодо інтенсифікації економіки в цілому та підприємства як її складової частини.

Ключове значення в стратегії управління інноваціями має вибір типу стратегії. Наприклад, для відображення впливу конкурентного середовища у моделі можна включити умовну продукцію конкурентів з відповідними характеристиками, що дозволить оцінити конкурентні переваги.

Удосконалення стратегії може відбуватися за допомогою застосування економіко-математичних методів для визначення оптимальних процесів управління ресурсами та іншими аспектами діяльності підприємства.

Оскільки підприємство невелике, то доцільніше застосовувати менш трудомістку модель, тому застосуємо теорію диференціальних рівнянь на прикладі моделі Харрода-Домара.

Модель Харрода-Домара описує динаміку прибутку p(t), який розглядається як сума споживання c(t) та інвестицій i(t):

$$p(t) = c(t) + i(t)$$

Функціональний зв’язок є найпростішим із усіх можливих.

В той же час ця функціональна залежність дозволяє більш глибоко дослідити залежність між динамікою інвестицій та прибутком, ніж це може здатися на перший погляд. Крім того, дана модель дає можливість при певних припущеннях щодо характеру динамічних процесів встановити конкретний вигляд функції p(t), c(t) та i(t), що, в свою чергу, дає можливість дослідити різні можливості динаміки системи в залежності від динаміки конкретних характеристик.

Щодо характеру функцій p(t), c(t) та i(t), а також динаміки системи в моделі Харрода-Домара робляться певні припущення щодо закритості економічної системи, характеру капіталізації, виробничої функції та інших важливих економічних категорій.

Для підприємства важливо поняття попиту, ресурсозбереження, інвестицій тощо. На фактор зростання прибутку інвестиції впливають опосередковано. У зв'язку з цим ми пропонуємо розглянути модель Харрода-Домара іншим чином, в загальному вигляді:

$$\Delta p(t) = r(t, i(t))$$

де $r(t)$ - ресурси підприємства;

$i(t)$ - інвестиції.

Інвестиції збільшуються з приростом споживання, проте такий результат не є зовсім очевидним, в той же час безпосередньо випливає з моделі, як один з можливих варіантів економічного розвитку для прогнозу розвитку різних сценаріїв.

$$\eta \cdot (1 - \frac{r}{i_n}) \to \max$$

η – зростання споживання;

Зростання споживання має бути не більше максимально можливого темпу приросту, бо інакше споживання буде «з'їдати» спочатку інвестиції, а потім і прибуток взагалі.

Розрахуємо на прикладі нашого підприємства за умови, що η складе 0,8:

$$0.8 \cdot (1 - \frac{714400}{1520000}) = 0.424;$$

Виходячи з розрахунків можна побачити залежність від вкладених інвестицій до вартості ресурсів підприємства. Також, величина зростання споживання опосередковано впливає на зміну цього показника.

Різноманіття стратегій інноваційного розвитку відображає багатогранність бізнесу і дозволяє знаходити нові відповіді на старі запити, а

також забезпечує інноваційне перетворення. Кожна стратегія може включати в себе різні підходи та методи, що дозволяють компаніям ефективно відповідати на змінні потреби та очікування споживачів, а також реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таке різноманіття стратегій інноваційного розвитку допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними та досягати стабільного зростання в умовах постійних змін.

Є доцільним, на думку дослідників, акцентувати увагу на те, що має місце різна поведінка підприємства відповідно до того чи є інноваційна стратегія активною чи пасивною. Така відмінність розглядається лише на теортетичному рівні.

Для потреб суб'єктів господарювання, відповідно у контексті розробки стратегії інноваційного розвитку є необхідним обгрунтувати адресні методичні підходи та рекомендації за врахування специфіки господарської діяльності. Для розробки стратегії науковою та організаційною передумовою є розробка програми аналізу ресурсного потенціалу та ринкового середовища. В основу розробки стратегії має бути покладено оптимізаційні моделі та методи формування альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства відповідно до наперед встановлених цілей.

Побудова стратегії інноваційного розвитку підприємства ґрунтується на теоретичних основах інноваційного менеджменту та загальної стратегії підприємства, а також на методології визначення товарно-ринкових комбінацій, на які підприємство має спрямовувати свою інноваційну діяльність. Поєднання функцій стратегічного та інноваційного менеджменту дозволяє розробляти ефективні стратегії управління інноваційним розвитком, що базуються на детально спланованій інноваційній діяльності, зорієнтованій на досягнення стратегічних цілей підприємства [2, 7].

Науковці зазаначають, що у господарській практиці має місце недотримання підприємствами обраної єдиної стратегії. Більш поширеним та ефективним є використання комбінації інноваційних заходів.

Так, традиційна система внутрішнього конролю та планування для мікропідприємства неприйнятні.

Для досліджуваного господарства застосування інноваційних технологій, з огляду на необхідність захисту грунтів, пов'язується з технологіями обробітку грунту, що не спричиняють негативного впливу на структуру грунтів та їх родючість.

Можливим є варіант розробки за полем сівозміни за форматом технологічної карти програми, що поєднує накопичення витрат у розрізі поля сівозміни з накопиченням фактичних витрат та їх порівнянням. Така програма може бути побудована з використанням табличного редактора Microsoft Excel, але є необхідним не лише розробити програму, але й усвідомити керівнику підприємства її переваги, та набути компетенцій її застосування.

Дуже корисним для більшості фермерських господарств є придбання ліцензії Microsoft для використання з метою оцінки і відстеження кліматичних умов та прийняття відповідних рішень.

Важливо крок за кроком впроваджувати так зване «точне землеробство», що грунтується на поєднані таких технологій як інтернет речей (IP), штучного інтелекту, та комп'ютерний зір, що пов'язується із використанням дронів (додаток Б, табл. 1).

Ці заходи сприятимуть формуванню стратегії цифрового лідерства.

Останнім часом в світі, в Європе відбувається тенденція – здорове харчування. Тому, на наш погляд, ФГ «Лік» потрібно робити акцент на стратегії органічного ринку, його розвитку та збільшенні виробництва [8, 9].

Для інноваційного розвитку є необхідним розглянути всі можливості та укладати угоди пов'язані з програмами пільгового кредитування. Також для забезпечення інноваційного розвитку є необхідним відстежувати всі можливості отримання адресної допомоги фермерським господарствам.

Для підвишення можливості зберігання якісної продукції важливо запровадити на підприємстві операцію – сушіння. Таким чином, впродовж стратегії диверсифікації, що є на підприємстві, можна буде сушити зерно не

тільки власного виробництва, а й інших підприємств, тим самим отримуючи додатковий прибуток.

3.2. Впровадження нового процесу на ФГ «Лік»

З проведеного нами аналізу було виявлено деякі проблеми стосовно зберігання зерна, на що ми й звернемо увагу. Одним із основних елементів зберігання зерна є його сушіння,

У минулому, наші предки використовували найпростіший та найбільш доступний спосіб сушіння зерна - залишали його у снопах, де воно поступово висихало в колосі під впливом сонячного тепла та сухого повітря. Цей процес дозволяв зерну дозрівати та витримувати до обмолоту, не дававши йому пріти. Однак з розвитком технологій інтенсивного землеробства, коли зерно обробляється комбайнами та збирається у великих обсягах, проблема вологого та недозрілого зерна стала більш актуальною. Часто це зерно містить багато пилу та решток, і його температура може перевищувати норму, що призводить до самозігрівання та псування. Для збереження якості зерна, його необхідно досушувати та провітрювати. Ефективним способом є зберігання зерна під накриттям та його вентиляція за допомогою вентиляторів та спеціально підготовлених вентиляційних каналів. Вони дозволяють зберігати зерно у відповідних умовах, зменшуючи втрати та забезпечуючи його якість.

У сучасному світі, з огляду на розвиток технологій, оптимальним методом для вентиляції та досушування зерна є використання металевих силосів, які оснащені системами завантаження-розвантаження та низькотемпературними системами досушування. Такі силоси дозволяють зберігати зерно з вологістю до 17%, після чого можна провести досушування до оптимальної вологості 14% і зберігати зерно протягом тривалого часу. Хоча затрати енергії при цій технології будуть трошки вищими, процес зберігання буде найбільш ефективним. Важливо контролювати температуру зерна, щоб

уникнути його псування. Ця технологія може бути ідеальною для фермерських господарств з обсягами до 200 тонн зерна. Однак, при великих обсягах зерна та високій вологості застосовують високотемпературні зерносушарки, які використовують теплову енергію з різних джерел. Сушіння кукурудзи, ріпака або сої практично неможливе без ефективної шахтної зерносушарки. Ефективність таких зерносушарок в значній мірі залежить від їхньої конструкції. Найефективніші зерносушарки - ті, в яких теплоносій протікає паралельно руху зерна. Традиційні конструкції, де теплоносій перпендикулярно рухається відносно зерна, є менш ефективними.

Під час експлуатації шахтних зерносушарок, витрати теплоносія можуть перевищувати витрати палива у сушарках шахтного типу більш як у два рази. У сушарках такого типу теплоносій проходить через зерно у трьох напрямках - поперек, навпроти та за рухом зерна, що забезпечує ефективне сушіння. Крім того, шахтні зерносушарки економлять електроенергію для вентиляторів, які продувають зерно, оскільки вони не зазнають опору від перфорованих листів або сіток. Особливо високий опір має перфорація в сушарках для ріпаку, що знижує їх популярність. За рахунок цих переваг, універсальна шахтна зерносушарка може окупитися протягом двох-трьох сезонів лише за рахунок енергозатрат.

У США, де завжди були низькі ціни на енергозатрати, стаціонарні зерносушарки мають конструкцію «сітка в сітці». Основна увага конструкторів зосереджується на максимальній продуктивності, і показник питомих витрат палива зазвичай не наводиться в технічних характеристиках. Більшість території США знаходиться у зоні субтропічного клімату, що сприяє низькій вологості зібраного зерна і сприятливим умовам для сушіння. Україна, яка переважно має помірно континентальний клімат, зазнає ускладнень у вигляді утворення конденсату під час сушіння кукурудзи з високою вологістю. Це може призвести до пересушування та підгорання зерна, або, навпаки, до недосушування, в залежності від систем перемішування зерна в сушарці.

В Європі, економія енергоресурсів завжди була пріоритетом, і тому сучасні зерносушарки мають складніші конструкції з елементами рекуперації відпрацьованого повітря. Більшість європейських виробників зерносушарного обладнання спеціалізуються на шахтних сушарках, які використовують часткову або повну рекуперацію тепла.

Аналіз технічних показників зерносушарок показує, що шахтні сушарки з рекуперацією тепла ефективніше використовують паливо. Цей факт стає особливо очевидним під час перевірки фактичних експлуатаційних даних, включаючи витрати газу або дизпалива на один тонно-процент висушеного зерна. У контексті зростання цін на енергоносії, науковці та практики звертають увагу на цей показник, віддаючи перевагу ефективності використання палива над максимальною продуктивністю.

Дослідження показали, що на данний час існують різні типи різних фірм оперативні зерносушарки. Задля впровадження на підприємстві оперативної зерносушарки ми скористалися досвідом наших конкурентів і вирішили купити зерносушарку фірми Mecmar. Цей італійський виробник пропонує великий асортимент мобільних сушарок для зернових культур. Його продукція відрізняється надійністю, міцністю та інноваційними технологіями. Обладнання має правобічне і верхнє вивантаження, широку гаму моделей за габаритами і місткістю (9-60 тонн), використовує різне паливо для сушіння, а також різні способи живлення (електричне або за допомогою трактора). Для завантаження сушарки зерном застосовують просту чи розширену лійку. Вивантаження зерна проводиться згори шарнірним шнеком через ґрати. Продуктивність зерносушарок становить від 87 м^3/добу (3,6 м^3/год.) для моделі STR9/87 і до 387 м^3/добу (16,5 м^3/год.) для моделі S55/387 (рис. 3) тощо.



Рисунок 3.1 – Зерносушарки фірми Mecmar типу STR

Ціна на ринку зерносушарки Mecmar – 1516540 грн., потужність – 155кВт/год.

Собівартість використання за годину роботи 560,5 грн./год. (для моделі STR9/87 продуктивністю 3,6 $м^3$/год.)

Витрати на електроенергію: 2,64грн./кВт ^{x} 155кВт/год.=409,2 грн./год.

Оплата праці: 61 грн./год.

Амортизація: 90,3 грн./год.

«За допомогою сушарок Mecmar висушують практично будь-які культури: всі види зернових, кукурудзу, соняшник, рапс, сою і навіть рис, причому будь-якої вологості і за один цикл. Один цикл це 4 фази : завантаження, нагрів, охолодження та вивантаження. Така універсальність дозволяє максимально використовувати сушарку, змінюючи тільки форсунки.

Рівномірне, однорідне, якісне та бережливе сушіння зерна без пошкоджень досягається завдяки унікальному центральному шнеку з подвійною навивкою та перемінним шагом, а також багаторівневій ворушилці з потрійним шкребком. Самий довгий горілочний блок серед аналогів забезпечує повне згорання пального для максимальної продуктивності та рівномірної подачі тепла в зону сушіння.

Важливим є якісне сушіння зерна при мінусових температурах. Прогресивні двоступеневі пальники Riello розраховані на температуру навколишнього середовища від -20 до +40 °C.

Пальники Riello можуть працювати на: дизпаливі, мазуті, газу (метан, пропан-бутан), пелети.

4 типи приводу: ВВП трактора, електропривід, подвійний привід (ВВП+електропривід) та 4 електродвигуни» [38].

Отже, для можливості зберігання зерна на підприємстві і введення технологічної операції – сушіння, обґрунтовуємо доцільність купівлі зерносушарки обраної моделі розробленням бізнес-плану.

Розглянутий інвестиційний проект підсумовано в таблиці 3.1.

Короткостроковими цілями проекту є: закупівля нового обладнання, найм співробітників.

Довгостроковими цілями проекту є:

- зниження витрат і підвищення рентабельності;

- розширення технічних, матеріальних і фінансових можливостей підприємства;

- розширення частки ринку.

Характеристиками запланованого удосконалення виробництва є: наявність певної соціальної потреби в даному виді продукції.

Таблиця 3.1. – Основні параметри проекту

1.	Назва проекту:	Зерносушіння
2.	Суть проекту	Впровадження операції зерносушіння на підприємстві
3.	Загальна сума інвестицій	1,52 млн. грн.
4.	Схема фінансування:	
4.1	Фінансові ресурси, необхідні для реалізації проекту	1,52 млн. грн.
4.2	Співвідношення власних і позикових коштів:	47% / 53%
4.3	Сума інвестиційного кредиту	805,6 тис. грн.
4.4	Відсоткова ставка	13,99%
4.5	Графік кредитування	лютий-квітень 2024 року
4.6	Термін кредитування	1,5 роки
5.	Оцінка ефективності проекту:	

5.1	Термін окупності	3 роки
6.	Основні перешкоди для реалізації проекту	підвищення цін на енергоносії, зниження попиту на продукцію

ВИСНОВКИ

Ефективні інноваційні стратегії допомагають вирішити проблеми економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності в умовах інформаційно-технологічної революції. Національна безпека, висока якість життя, охорона довкілля, високий науково-технічний рівень розвинених країн світу досягнуті за допомогою послідовної інноваційній стратегії, яка досягається завдяки аналізу методів вибору інноваційних стратегій.

Основна увага в інноваційному менеджменті надається розробці стратегії інновацій і заходів, направлених на їх реалізацію, а звідси розробці та впровадженню нових товарів і технологій. Вони становлять пріоритетні напрями стратегії організації і визначають її подальший розвиток [1].

В роботі були розглянуті теоретико-методологічні аспекти стратегії підприємства. До методів, що сприяють вибору стратегічних напрямів інноваційного розвитку (інноваційних стратегій) підприємства відносять: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, STP-аналіз, модель Портера, матрицю конкурентних переваг П.Т. Фітцроя, матрицю БКГ, матрицю «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик».

На ФГ «Лік» ситуація склалася сприятлива, тому що є прибуток, необоротні активи збільшилися, в минулих роках підприємство оновило основні фонди (за рахунок у 2020 - 2021рр. короткострових кредитів та власних коштів). Незважаючи на те, що баланс у 2022р. збільшується за рахунок урожаю, ситуація на підприємстві не є передбаченою, оскільки нерозподілений прибуток збільшується з-за накопичення запасів в орендованому місті на елеваторі, тобто ще не проданий.

Аналіз фінансового стану ФГ «Лік» показав, що воно платоспроможно. Зведена таблиця основних фінансових показників підприємства, із зазначенням нормативний значень показала, що хоч підприємство працює задовільно у нього є певні проблеми. Різниця між оборотними активами і поточними

зобовязаннями від'ємна, тому що сума поточних зобов'язань більше за розміром.

Незважаючи на достатньо низькі показники інтегральної оцінки фінансового стану, її позитивна динаміка дає підстави стверджувати про поліпшення фінансового стану підприємства за період, що розглядається.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства виявив можливості і загрози та їх вплив на розвиток ФГ «Лік», а також слабкі і сильні сторони підприємства та заходи, що необхідно запроваджувати для покращення ситуації. На наш погляд, найбільш актуальною можливістю є розробка альтернативних стратегій.

Оцінка конкурентів показала, що ФГ «Лік» диверсифікує ризики і знаходиться в більш вигідному становищі.

Проведено дослідження за допомогою економіко-математичної моделі оптимального управління прибутками, застосовуючи яку визначено рекомендації щодо поліпшення стратегічного управління підприємства,

Для досліджуваного господарства застосування інноваційних технологій, з огляду на необхідність захисту грунтів, пов'язується з технологіями обробітку грунту, що не спричиняють негативного впливу на структуру грунтів та їх родючість.

Тому для ФГ «Лік»:

- важливо крок за кроком впроваджувати так зване «точне землеробство», формуючи стратегію цифрового лідерства;

- потрібно робити акцент на стратегії органічного ринку;

- продовжувати стратегію диверсифікації.

Для підвищення можливості зберігання якісної продукції важливо запровадити додатковий процес на підприємстві, тобто операцію сушіння зернобобових культур. Таким чином, впродовж стратегії диверсифікації, що є на підприємстві, можна буде сушити зерно не тільки власного виробництва, а й інших підприємств, тим самим отримуючи додатковий прибуток.

Розроблений проект бізнес-плану по впровадженню операції зерносушіння на підприємстві, враховуючи суму кредиту, окупиться через 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖРЕЛ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Денисюк В. Інноваційна активність національної економіки: вдосконалення методології, показники промислових підприємст, державна підпримка // Економіст. – 2005. - №8. – С.45-49
3. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник/ Під ред. О.І. Волкова. - К.: ВД "Професіонал", 2004. - 960 с.
4. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник/ М.А. Йохна, В.В. Стадник. - К.: ВЦ "Академія", 2005. - 400 с.
5. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація: Монографія/ Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. - К.: КНЕУ, 2003. - 394 с.
6. Касич, А. О., & Асцатрян, А. А. (2023). Формування стратегії розвитку підприємства. Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова.
7. Макаренко І.П. Проблеми інноваційної політики України в умовах реформування економіки // Економіст. – 2005. - №4. – С.40-42.
8. Макаров І., Біргер П. Бум гігантських технопарків не витисне з ринку невеликі інноваційно-технологічні центри — вони довели своє право на існування // Експерт. - 2006. - 10.01. - www.patent.km.ua
9. Олена Корогод: В Україні потрібно робити акцент на стратегії органічного ринку, його розвитку та збільшенні виробництва. URL: https://agroportal.ua/publishing/intervyu/olena-korogod-v-ukrajini-potribno-robiti-akcent-na-strategiji-organichnogo-rinku-yogo-rozvitku-ta-zbilshenni-virobnictva
10. Органічне виробництво в Україні залишається одним із пріоритетів. URL: https://organicinfo.ua/news/organic-remains-one-of-priorities/
11. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства / Українська правда : офіційний веб-сайт. URL:https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/

12. Савченко, В., Кононенко, Л., & Карнаушенко, А. (2023). Циркулярна економіка в умовах формування Суспільства 5.0. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (16), 166-174. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22
13. Семенча, І., & Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір, (181), 143-150. https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25
14. Сисоліна Н. П., Гапонов П. П., Чернявський Б. А. Напрями підвищення ефективності аграрного бізнесу Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р.,м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. 97-98.
15. ФГ «ЛІК» https://opendatabot.ua/c/31969399
16. Agarwal R., Helfat C.E. (2009). Strategic renewal of organizations. Organization science. Vol. 20. No. 2. P. 281–293. https://terpconnect.umd.edu/~rajshree/research/32%20Agarwal,%20Helfat%20-%202009.pdf
17. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R. (2019). Strategic dimensions of internationalization. Implanting Strategic Management. Palgrave Macmillan, Cham, P. 311– 336.
18. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Stevens H., Ansoff R. Implanting Strategic Management. Switzerland: Palgrave Macmillan. Cham. 2019. 592p.
19. Bughin, Jacques R. and Kretschmer, Tobias and van Zeebroeck, Nicolas, Experimentation, Learning and Stress: The Role of Digital Technologies in Strategy Change (January 2019). https://ssrn.com/abstract=3328421 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3328421
20. Chandler A.D.Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA, 1962.

21. Collins J., Hansen M.T. (2011). Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All (Good to Great). Harper Business
22. Cordon C. et al. Strategy is Digital, Management for Professionals. Springer International Publishing Switzerland, 2016. P. 19–22. https://econpapers.repec.org/bookchap/sprmgmtpr/978-3-319-31132-6.htm
23. Daft R.L., Weick K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. The Academy of Management Review. Vol. 9. No. 2. P. 284-295
24. Deloitte. (n.d.). Tax governance in the world of Industry 4.0. https://www2.deloitte.com/content/ dam/Deloitte/in/Documents/tax/in-tax-tax-policynoexp.pdf
25. Digital Business Benchmark & Maturity Assessment. GARTNER Consulting, 2014 https://www.gartner.com/imagesrv/symposium/orlando/docs/2014GartnerSymposiumconsulting DigitalBusiness.pdf
26. Ernst & Young. (n.d.). Tax technology and transformation. https://www.ey.com/Publication/ vwLUAssets/EY-tax-technology-and-transformation/$File/EY-tax-technology-and-transformation.pdf
27. Frank M.R, Autor D., Bessen J.E., Brynjolfsson E. et al.(2019). Toward understanding the impact of artificial intelligence on labor. Proceedings of the National Academy of Sciences. Vol. 116. No. 14. P. 6531–6539.
28. Gartner. Hype Cycle for Emerging Technologies, 2022 https://www.gartner.com/en/articles/what-s-new-in-the-2022-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies
29. Ghemawat P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review. Vol. 79. No. 8. P. 137–147.
30. Heck E. (2019). Big Data and Disruptions in Business Models.Revista De Administração De Empresas. Vol. 59. No. 6. P. 430–432.

31. Kavadias S., Ladas K., Loch C. (2016). The transformative business model. Harvard Business Review. https://search.proquest.com/docview/1827622937?accountid=15518
32. Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. (1965). Business Policy, Text and Cases. Homewood, IL: Irwin.
33. Mintzberg G., Alstrand B., Lampel J. (2005). Strategic safari : a tour through the wilds of strategic management. Simon and Schuster, 407
34. Nwaiwu, F. (2018). Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. Journal of Competitiveness, 10(3), 86–100. https://doi.org/10.7441/joc.2018.03.06
35. Porter M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. Vol. 57. No. 2. P. 137–145.
36. Von Bertalanffy, L. (1968). General System Theory: Foundations, Development. New York: George Braziller.
37. Zucker L.G. (1987). Institutional Theories of Organization. Annual Review of Sociology. No. 13. P. 443–464.
38. https://neoagro.com.ua/susharki-mobiil-nii-mecmar-cpt-fsn.html

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 5 розділу II)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність мікропідприємства

		Коди		
	Дата(рік,місяць,число)	2020	01	01
Підприємство **Фермерське господарство "ЛІК"**	за ЄДРПОУ	31969399		
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КОАТУУ	3520355400		
Організаційно-правова форма господарювання фермерське господарство	за КОПФГ	110		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб 3				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Жовтнева, буд. 54, смт. НОВА ПРАГА, ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 28042		0680623267		

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

1. Баланс на

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	192,9	1 488,8
первісна вартість	1011	299,3	1 699,6
знос	1012	(106,4)	(210,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	192,9	1 488,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 136,2	802,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	40,7	93,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	0,6
Усього за розділом II	**1195**	1 176,9	896,6
Баланс	**1300**	1 369,8	2 385,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	12,0	12,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	737,7	1 384,8
Усього за розділом I	**1495**	749,7	1 396,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	120,4	95,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	176,1	840,2
розрахунками з бюджетом	1620	9,9	12,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	313,7	40,4
Усього за розділом III	**1695**	620,1	988,6
Баланс	**1900**	1 369,8	2 385,4

Додаток Б

Таблиця 1 - Перспективні інновації в аграрній сфері

№ п/п	Назва інновації	Суть інновації	Розробник
1	Інтернет речей	Моніторинг посівного поля в традиційному землеробстві вимагає інтенсивної праці, фізичного обладнання, часу та зусиль. IP є альтернативою цим традиційним методам. Пристрій IP містить один або декілька сенсорів, які збирають дані та надають точну інформацію через мобільні застосунки або інші засоби в режимі реального часу.	Компанія Agrila розробляє сенсорну станцію на базі технології IP Компанія Farmer's Hive надає сенсори дистанційного моніторингу
2	Штучний інтелект	Впровадження AI в сільське господарство надає фермерам цінну інформацію про стан поля в режимі реального часу, допомагаючи їм бути проактивними. AI надає попередню цінну інформацію для прогнозування погодних даних, урожайності та цін, яка допомагає фермерам ухвалювати обґрунтовані рішення. Чат-боти надають фермерам пропозиції та рекомендації. Алгоритми штучного інтелекту й машинного навчання автоматизують розпізнавання аномалій і хвороб у рослин і худоби. Це дає змогу своєчасно їх виявляти і в разі потреби вживати коригувальних дій.	Компанія Arva Intelligence пропонує планування врожайності на основі AI Компанія Ask Attis спеціалізується на виявленні хвороб рослин
3	Дрони	Поліпшення продуктивності ферми з одночасним заощадженням витрат – це складне завдання. Але дрони, також відомі як безпілотні літальні апарати (БПЛА), допомагають фермерам ефективно долати ці труднощі. Дрони збирають первинні дані, які перетворюються на корисну інформацію для моніторингу роботи ферм. Оснащені камерами дрони полегшують аерофотозйомку та огляд полів, розташованих як на близькій, так і на далекій відстані. Ці дані оптимізують застосування добрив, води, насіння й пестицидів, забезпечуючи в такий спосіб точне землеробство.	Компанія Wakan Tech полегшує повітряне запилення Компанія Equinox's Drones пропонує рішення для дронів

4	Точне землеробство	Екологічна раціональність у сільському господарстві означає використання екологічно безпечних методів і ресурсів, які мають нульовий або мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище. ЇЇ прикладом є відповідне для конкретної локації управління сільськогосподарськими культурами та тваринництвом, широко відоме як точне землеробство.	Компанія Data Farming пропонує точне землеробство на базі хмарних технологій Компанія Agricolus розробляє інструменти для точного землеробства

Таблиця 2 - Матриця організаційних форм і джерел фінансування інноваційних програм

Організаційні форми фінансування	Джерела фінансування інноваційних програм (стосовно одержувача інвестицій)			
	Власні і залучені засоби організацій	Бюджетні і позабюдджетні державні засоби	Іноземні інвестиції	Позикові засоби
Акціонерне фінансування				
Участь у статутному капіталі	+	+	+	-
Корпоративне фінансування	+	+	+	+
Державне фінансування				
Бюджетні кредити на поворотній основі	-	+	-	-
Асигнування з бюджету на безоплатній основі	-	+	-	-
Цільові державні інвестиційні програми	-	+	-	-
Фінансування програм з державних запозичень		+	+	+
Проектне фінансування	-	+	+	+
Позикове фінансування				
Лізинг		-		
Банківські позики і кредити	-	+	+	+
Іноземні кредити	-	-	+	+
Інвестиції колективних інвесторів	-	-	+	+