

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

Кваліфікаційна робота

на тему: *«Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності
підприємства в системі управління якістю»*

Виконала: студентка II курсу
освітнього рівня «магістр»
групи ЕП-24-1м спеціальності
076 "Підприємництво та торгівля"
Бондарєва Анастасія Антонівна
Керівник: д.е.н., професор Жадько К.С.

Дніпро
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	7
1.1 Сутність та концепція конкурентних переваг підприємства	7
1.2 Конкурентне управління маркетинговою діяльністю підприємства	22
1.3 Розробка сучасної стратегії поведінки підприємства в системі управління якістю	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «МИКОЛАЄВО-ПЕТРОВСЬКЕ	46
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства	46
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ «МИКОЛАЄВО-ПЕТРОВСЬКЕ»	75
3.1. Стратегія поведінки фермерського господарства «Миколаєво-Петровське»	75
3.2. Заходи щодо вдосконалення та забезпечення підвищення конкурентоспроможності фермерського господарювання «Миколаєво-Петровське»	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

В умовах конкуренції, що розвивається, дана тема надзвичайно актуальна.

Конкуренція є найважливішим способом підвищення ефективності, як цілої економічної системи, і всіх її ланок. Конкуренція - це цивілізована форма боротьби за виживання, це найсильніший спосіб безперервного стимулювання працівників та трудових колективів. Завдяки економічній свободі, супутньої їй конкуренції, ринкова економіка перевершує командно-адміністративну систему, де конкуренції немає місця.

Конкурентне середовище впливає формування активної і пасивної складових конкурентоспроможності підприємства: інтенсивність конкуренції (і, отже, агресивніша конкурентне середовище), тим більше має бути розвинена пасивна конкурентоспроможність (для адаптації до конкурентної середовищі), так як в організації менше можливостей для впливу на конкурентне середовище в силу непорівнянності внутрішніх сил підприємства із зовнішніми впливами. Активна конкурентоспроможність потрібна підприємству зниження інтенсивності конкуренції: якщо підприємство займає більшу частку ринку, її ринкова влада буде вище (і сильніше активна конкурентоспроможність), а інтенсивність конкуренції із боку конкурентів нижче.

Об'єктом дослідження є фермерське господарство «Миколаєво-Петровське».

Предметом даної магістерської роботи є аналіз конкурентного середовища підприємства на прикладі фермерського господарства «Миколаєво-Петровське».

Ми поставили перед собою такі цілі:

1. Дослідити діяльність підприємства ФГ «Миколаєво-Петровське»
2. Зробити висновки про її конкурентоспроможність
3. Запропонувати стратегії вдосконалення управління фермерським господарством.

Були виконані такі завдання:

- вивчення доонкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства;
- аналіз господарську діяльність підприємства на прикладі фермерського господарства «Миколаєво-Петровське»;
- розробка методики зудосконалення системи управління фермерського господарства "Миколаєво-Петровське".

При розробці маркетингової стратегії підприємства проводився аналіз господарської діяльності підприємства та SWOT – аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

Науковці, що досліджували або досліджують конкурентоспроможність підприємств: М. Е. Портер, М. Х. Мескон, О.В. Вараксіна, А.В. Волошин, Вараксіна О.В., Волошин А.В., Самофалова М.О. Самофалова, А.А. Томпсон, К.С. Жадько, Ю.Г.Горященко та ін.

Магістерська робота виконана на 104 аркушах основного тексту, більше 15 таблиць та 4 діаграми.

РОЗДІЛ 1. Конкуренентоспроможність та конкурентні переваги підприємства в системі управління якістю

1.1 Сутність та концепція конкурентних переваг підприємства

Товар – головний об'єкт на ринку. Він має вартість і споживчу вартість (або цінність), має певну якість, технічний рівень і надійність, що задається споживачами корисністю, показниками ефективності у виробництві та споживанні, іншими дуже важливими характеристиками. Саме в товарі знаходять відображення всі особливості та протиріччя розвитку ринкових відносин в економіці. Товар – точний індикатор економічної сили та активності виробника. Дієвість чинників, визначальних позиції виробника, перевіряються у процесі конкурентного суперництва товарів за умов розвинутого ринкового механізму, що дозволяє виявити відмінності цього товару від товару-конкурента як у ступеня відповідності конкретної суспільної потреби, і за витратами її задоволення. Для цього товар повинен мати певну конкурентоспроможність.

Конкуренентоспроможність товару - це рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, що дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) коїться з іншими аналогічними товарами над ринком. Крім того, конкурентоспроможність - порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних та економічних показників щодо вона визначається сукупністю споживчих властивостей даного товару-конкурента за ступенем відповідності суспільним потребам з урахуванням витрат на їх задоволення, цін, умов постачання та експлуатації в процесі виробництва. Розглянемо окремо всі складові показники конкурентоспроможності товару.

Технічні показники товару, послуги визначаються оцінкою відповідності його технічного рівня, якості та надійності сучасним вимогам, що висуваються споживачами на ринку. Ці вимоги найповніше відображають їх суспільні та індивідуальні потреби при досягнутому (прогнозованому) рівні соціально-економічного розвитку та науково-технічного прогресу як у нас у країні, так і за

кордоном. Основні вимоги споживачів до технічних показників знаходять своє відображення у національних і міжнародних стандартах.

Якість товару – це рівень досягнення встановленого технічного рівня під час виробництва кожної одиниці товарної продукції. Воно визначається або органолептичним методом (за допомогою органів чуття), або лабораторними дослідженнями з використанням приладів, апаратів, реактивів та інших технічних засобів.

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються непрямі критерії, які можна поділити на дві основні групи: споживчі та економічні. Класифікація цих критеріїв показано на рис. 1.1.

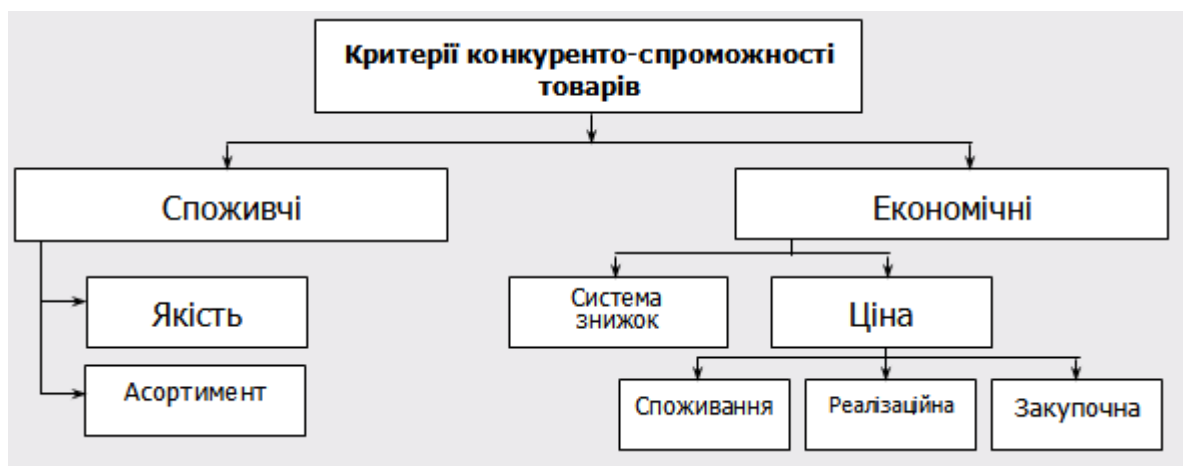


Рис. 1.1. Класифікація критеріїв конкурентоспроможності

Споживчі критерії конкурентоспроможності визначають споживчу цінність, чи корисність, товарів і представлені двома основними характеристиками: якістю та асортиментом. Зазначена група критеріїв має найбільшу значущість всім споживачів, але особливо індивідуальних. Це пояснюється тим, що виробничі споживачі, набуваючи сировинних, енергетичних та інших товарів, мають певні можливості формувати заданий рівень якості та асортиментну приналежність товарів шляхом усунення окремих дефектів. Індивідуальний споживач, який купує товар сформованого асортименту та якості для особистого використання, як правило, не може змінити зазначених характеристик товару.

Серед споживчих критеріїв особливе місце посідає якість товарів, яку окремі автори вважають поряд із ціною практично єдиним критерієм конкурентоспроможності товарів. Однак таке уявлення про сутність конкурентоспроможності, обумовлену основними характеристиками товару, неповне.

Оцінюючи якість виникають дві проблеми, від вирішення яких великою мірою залежить достовірність визначення конкурентоспроможності товарів.

Перша проблема полягає в тому, що окремі групи споживчих властивостей, що становлять якість, нерівнозначні як в одного, так і різних товарів. Найбільшу значущість у більшості товарів має функціональне призначення, яке надає вирішальний вплив на створення споживчих переваг, а також безпеку та ергономічні властивості. Для виробничих споживачів велике значення і застосовність мають не ергономічні, а технологічні характеристики.

Друга проблема полягає у певному розбіжності оцінки якості товару, що проектується на етапі розробки, сформованого на етапі виробництва та перевіреного при остаточному контролі перед реалізацією із споживчою оцінкою якості. Розрив між реальним якістю і вимогами щодо нього споживачів істотно впливає споживчі переваги, отже, і конкурентоспроможність. Чим менший цей розрив, тим вища конкурентоспроможність товарів. [3, с. 25-38]

Складність полягає в тому, що споживач при оцінці якості товарів орієнтується значною мірою не на показники якості, що регламентуються нормативними документами, а на власні смаки та уявлення про те, яким повинен бути товар. Причому іноді уявлення про товари у багатьох споживачів дуже поверхові, на рівні переважно органолептичних показників, які не завжди досить повно та об'єктивно характеризують корисність товару для споживачів.

Таким чином, можна говорити про споживчу оцінку рівня якості, що встановлюється як відношення фактично визначених значень органолептичних показників якості до ймовірних споживачів значень тих самих показників.

Отже, споживча оцінка якості товарів одна із найважливіших критеріїв конкурентоспроможності товарів.

Разом про те якість тісно пов'язані з іншим критерієм конкурентоспроможності - асортиментом. Понад те, низку показників якості одночасно застосовуються з метою ідентифікації асортиментної характеристики товарів. До таких показників відносяться органолептичні показники (зовнішній вигляд), а для харчових продуктів - смак і запах, іноді - консистенція та/або внутрішню будову. Асортиментна характеристика товару конкретної назви та/або товарної марки встановлюється за функціональним призначенням.

Підвищена значимість показників асортиментної ідентифікації (функціонального призначення, зовнішнього вигляду та інших) зумовлює велику роль асортименту як критерію конкурентоспроможності. Асортиментна приналежність товару має найважливіше значення ухвалення рішення про його купівлі, якщо вона імпульсивна, а заздалегідь запланована і є засобом задоволення невідкладних потреб. Наприклад, споживач, якому потрібні зимові чоботи, не купить літнє взуття, навіть якщо його якість та ціна привабливі для нього.

Отже, за рівнем значимості критерії конкурентоспроможності - асортимент і якість - може бути рівнозначними, а деяких випадках асортимент може бути найбільш вагомою характеристикою. Однак за наявності товарів-конкурентів одного виду споживач найчастіше віддасть перевагу якості.

Найважливішим економічним критерієм конкурентоспроможності товарів є вартість; Для різних категорій споживачів та груп товарів конкурентоспроможність забезпечується різними видами цін: закупівельними, реалізаційними та споживання.

Закупівельна ціна визначається значною мірою конкурентоспроможністю товарів виробничого призначення та створює споживчі переваги для виробників продукції та виконавців послуг, у тому числі посередників. Причому привабливість ціни встановлюється у комплексі з основними характеристиками споживчої вартості. Так, низька закупівельна ціна товару за рахунок зниженої якості може виявитися неприйнятною для підприємства-виробника, який вибрав напрямок товарної політики на покращення якості. Найчастіше гнучка система знижок, що знижують закупівельну ціну залежно від розміру товарної партії, забезпечує конкурентоспроможність товару, і навіть масовість його продажів.

Реалізаційна ціна впливає на конкурентоспроможність товарів безпосереднього використання (наприклад, харчових продуктів, готових до споживання; тютюнових виробів; парфумерно-косметичних товарів, миючих засобів тощо), а також послуг. Доступність реалізаційної ціни створює споживчі переваги для індивідуальних споживачів товарів та послуг, які вимагають додаткових витрат за використання за призначенням.

Ціна споживання визначається ціною реалізації та витратами на експлуатаційні витрати: транспортування, монтаж, налагодження, технічну допомогу в обслуговуванні, зберігання, догляд за товарами, енерговитрати, ремонт, а також на сплату податків та зборів, страхування та утилізацію. Ціна споживання як критерій конкурентоспроможності найбільш властива таким товарам, як засоби виробництва, складно технічні, одяжно-взуттєві, господарсько-побутові тощо товари.

Ціна споживання товарів значною мірою залежить від вартості операцій із післяпродажного обслуговування та витрат на експлуатацію. При цьому низька ціна споживання може бути визначена ще на етапі проектування та розробки продукції за рахунок удосконалення її конструкції та технічного рівня якості.

Витрати поліпшення якості, зазвичай, збільшують реалізаційну ціну, але завдяки скорочення експлуатаційних та інших витрат вартість споживання знижується.

Щонайменше ціна споживання властива продуктам харчування невисокого ступеня готовності, призначеним для кулінарної обробки, а також тканинам, матеріалам та напівфабрикатам. Ціна споживання таких товарів поряд з реалізаційною ціною визначається витратами на доведення їх до готовності для споживання, включаючи відходи, що утворюються при технологічному процесі.

Ціна споживання певною мірою властива і послугам, коли підвищення конкурентоспроможності виконавець встановлює ціну лише на основну послугу чи його частину. Споживання цієї основної послуги часом неможливе без низки додаткових послуг, оплата яких має бути здійснена споживачем.

Ціна споживання може бути як критерієм конкурентоспроможності, а й одним із засобів створення споживчих переваг для виробничих споживачів, і навіть індивідуальних споживачів товарів та послуг, потребують витрат на післяпродажну діяльність.

До економічних критеріїв, крім ціни, відносяться також знижки на товари, які, зрештою, визначають фактичну ціну реалізації. Система знижок встановлюється підприємствами залежно від кількісних характеристик покупки (розміру товарної партії, кількості одиничних екземплярів товарів), часу продажу (сезонні розпродажі), стабільності придбання товарів (знижки для постійних покупців) та інших критеріїв.

Конкурентоспроможність є складною властивістю товарів, що характеризується інтегральним відносним показником. Визначити цей показник для кожного товару можна лише в порівнянні з іншим товаром-конкурентом, показники якого є базовими, прийнятими за основу для порівняння двох або кількох товарів-конкурентів. У цьому полягає одна з відмінностей інтегрального показника конкурентоспроможності від рівня якості, якого служать базовими регламентовані нормативними документами показники.

Конкурентні переваги підприємства забезпечуються у процесі конкурентної боротьби з про п'ятьма силами (напрямами) конкуренції, тобто з

іншими продавцями аналогічної продукції, підприємствами – потенційними конкурентами, виробниками замінників, постачальниками ресурсів, покупцями її. Їх можна як основні ринкові сили.

Модель п'яти сил (напрямів) конкуренції – це ефективний метод аналізу основних конкурентних сил, які впливають становище підприємства над ринком. Ця модель дає можливість більш цілеспрямовано оцінити конкурентну обстановку на ринку і на цій основі розробити такий варіант довгострокової стратегії підприємства, який найбільше забезпечить її захист від впливу конкурентних сил і одночасно сприятиме створенню додаткових конкурентних переваг. [4, с. 496]

Модель п'яти сил представлена на рис. 1.2



Рисунок 1.2 «Модель п'яти сил М. Портера»

Конкурентна сила постачальників економічних ресурсів визначається насамперед рівнем цін і якістю ресурсів, що поставляються. Особливого значення цей напрямок конкуренції набуває в тому випадку, коли частка ресурсів, що купуються, у витратах виробництва продукції велика, і від їх якості багато в чому залежить якість кінцевої продукції підприємства. Позиції постачальників ресурсів посилюються ще й у тому випадку, коли їх пропозиція обмежена, що дає можливість постачати ресурси менш вигідних для покупців умовах. У свою чергу, посилення конкурентних позицій підприємств-споживачів ресурсів сприяє розширенню кола постачальників, включаючи можливість

перемикання підприємства на імпорتنі постачання ресурсів більш вигідних умовах.

Одним із найбільш ефективних методів посилення позиції підприємств-покупців ресурсів є поведінка стратегії, спрямованої на встановлення контролю над підприємствами-виробниками сировини або постачальниками комплектуючих виробів шляхом створення вертикально-інтегрованих компаній. До позитивних моментів вертикальної інтеграції відносяться: більша захищеність від коливань цін на ресурси, більша надійність поставок, а також ефективніша координація різних етапів виробництва, об'єднаних в єдиний технологічний ланцюжок.

Одним із найбільш ефективних засобів посилення позицій підприємств-виробників щодо покупців є застосування стратегії розширення сфери діяльності підприємств за рахунок придбання торгово-посередницьких компаній або встановлення контролю над структурами, що знаходяться між підприємствами та кінцевими споживачами їхньої продукції, тобто збутовою мережею (каналами збуту).

Сила підприємств, потенційно готових вийти даний ринок товарів та послуг, залежить від того, що поява нових підприємств у ньому призводить до перерозподілу ринку (чи його сегмента), загострення конкуренції та зниження цін. Реальність проникнення нових підприємств ринку залежить від рівня вхідних бар'єрів, що перешкоджають такому проникненню. Суть їх у тому, що можуть викликати підвищення розмірів початкових капіталовкладень чи збільшення ступеня ризику нових підприємств. До вхідних бар'єрів відносяться монополізація ринку, ефект масштабу (при збільшенні обсягу випуску сумарні витрати виробництва одиниці продукції знижуються), патентно-ліцензійний захист ключових технологій та ноу-хау, контроль над обмеженими видами економічних ресурсів та кращими каналами збуту. В умовах України додаткові бар'єри пов'язані з криміногенним впливом на ринок, у тому числі із розподілом сфер впливу між кримінальними структурами.

Конкурентна сила підприємств, що виробляють товари-замінники, залежить насамперед від співвідношення цін на вироби-оригінали та товари-замінники, а також від відмінностей у їх якісних характеристиках. Протидія конкуренції з боку товарів-замінників – це насамперед поліпшення якості виробів, підтримка на прийнятному рівні цін на вироби-оригінали, а також надання їм таких унікальних властивостей, які ускладнюють перехід до використання товарів-замінників. В Україні найбільша загроза з боку товарів-замінників викликана розширенням імпорту товарів, виробництво яких не освоєно вітчизняними виробниками, зокрема окремих видів продовольчих товарів, медикаментів, аудіо- та відеотехніки, промислового обладнання.[5, с. 312]

Сила суперництва між компаніями, що виробляють аналогічні товари та послуги, є основною силою (напрямом) конкурентної боротьби, оскільки в найбільш концентрованому вигляді виявляє успіхи та невдачі підприємства у забезпеченні додаткових конкурентних переваг. При цьому конкуренція між підприємствами набуває специфічних рис залежно від ряду факторів. Вона має найбільш творчий і плідний характер, якщо ринку вже склалася конкурентне середовище, оскільки у умовах конкурентна боротьба призводить до випуску підприємствами нових видів продукції, розширенню кола послуг, впровадження нових технологій. Проте в Україні конкурентне середовище лише починає складатися і в багатьох секторах економіки ще зберігається олігополістична структура ринку, успадкована від адміністративно-командної системи.

Всі основні напрями зміцнення конкурентних позицій підприємств знаходять своє відображення при розробці ними довгострокової стратегії, яка в сучасних українських умовах має низку особливостей порівняно зі стратегіями підприємств, що функціонують в умовах розвиненої ринкової економіки. По-перше, цільовою установкою підприємств часто не лише забезпечення сталого прибутку, а й збереження зайнятості, щоб уникнути загострення соціальної напруги. По-друге, різко підвищений ступінь та специфічний характер ризиків прийнятих рішень, до яких насамперед відносяться приватні зміни у державній

фінансово-кредитній, податковій, митній політиці, а також низька платоспроможність покупців продукції підприємства, включаючи державні відомства та установи.

підприємства отримують конкурентну перевагу, розробляючи нові засоби виконання діяльності, впроваджуючи нові технології чи вихідні компоненти виробництва. Наприклад, швейцарські підприємства. Випускаючи шоколад домоглися визнання у світі, тому що перші ввели ряд нових рецептур (у тому числі вершковий шоколад) і застосували нові технології (наприклад, безперервне переміщення шоколадної маси), які суттєво покращили якість готової продукції.

Для утримання позицій підприємством іноді доводиться відмовлятися від наявних переваг, щоб досягти нових. Наприклад, корейські суднобудівні підприємства вийшли у світові лідери тільки тоді, коли вони різко збільшили потужності судноверфі, суттєво підвищили ефективність за рахунок нових технологій, скоротивши при цьому потребу в робочій силі та освоїли випуск складніших типів судів. Всі ці заходи зменшили значення витрат на робочу силу, хоча в той час Корея ще мала перевагу в цьому відношенні. Звісний парадокс, що полягає у відмові від колишніх переваг, часто діє відлякує. Тим не менше, якщо підприємство не зробить цього кроку, яким би важким і суперечить здоровому глузду він не здавався, за неї це зроблять конкуренти і в результаті виграють. 13-16]

Причина того, що лише не багатьом підприємством вдається утримати лідерство, полягає в тому, що будь-якій успішно діючій організації вкрай важко і неприємно змінювати стратегію. Успіх народжує самозаспокоєність; стратегія, що принесла успіх, стає рутиною; припиняється пошук та аналіз інформації, яка могла змінити її. Колишня стратегія набуває ореолу святості і непогрішності і глибоко вкорінюється в мисленні підприємства. Будь-яка пропозиція внести зміну розцінюється чи не як зрада інтересів підприємства. успішні підприємства часто шукають передбачуваності стабільності; вони повністю зайняті збереженням досягнутих позицій, і внесення змін стримується тим, що підприємству є що втрачати. Про те, щоб замінити старі переваги чи додати нові,

замислюються лише тоді, коли від старих переваг нічого не залишилося. А стара стратегія вже закристалізувалася, і коли у структурі галузі відбуваються зміни, лідерство змінюється. Новаторами та новими лідерами стають невеликі підприємства, руки у яких не пов'язані історією та колишніми інвестиціями. Крім того, зміна стратегії блокується ще й тим, що колишня стратегія підприємства втілена у навичках, організаційних структурах, спеціалізованому устаткуванні та репутації підприємства, і з новою стратегією вони можуть "не заробити". Не дивно, адже саме на такій спеціалізації й ґрунтується здобуття переваги. Перебудова ланцюжка цінностей – процес важкий і дорогий. У великих компаніях, крім того, сам масштаб підприємства ускладнює зміну стратегій. Процес зміни стратегії найчастіше вимагає фінансових жертв та клопітких, нерідко болючих змін структури підприємства. Підприємством, не обтяженою старою стратегією і колишніми капіталовкладеннями, прийняття нової стратегії, ймовірно, обійдеться дешевше (у суто фінансовому плані, не кажучи вже про менші організаційні проблеми). Це одна із причин того, що аутсайдери, згадані вище, виступають у ролі товарів.

Далі, тактика, спрямовану утримання конкурентної переваги, для підприємств, закріпившихся у галузі, - багато в чому щось неприродне. Найчастіше компанії долають інерцію мислення та перешкоди розвитку переваги під тиск конкурентів, впливом покупців чи складнощів суто технічного характеру. Рідкісні підприємства вносять значні переваги або змінюють стратегію добровільно; більшість роблять це за потребою, і відбувається це в основному під тиском зовні (тобто зовнішнього середовища), а не зсередини.

Керівництво компаній, які утримують конкурентні переваги, завжди перебуває у дещо тривожному стані. Воно гостро відчуває загрозу лідируючої позиції своєї підприємства ззовні і робить дії у відповідь. Вплив ситуації у країні дії керівництва підприємств – важливе питання.

Стійка конкурентна перевага: комбінація інституційного та ресурсного підходів.

Розглядаючи проблему створення стійкої конкурентної переваги та джерел високих показників діяльності підприємств, Олівер пропонує модель стратегічного менеджменту, засновану на поєднанні двох його нових концепцій – ресурсного підходу та інституційної концепції організаційної теорії.

З погляду ресурсного підходу різницю між підприємствами в конкурентних позиціях і рівні прибутковості є функцією їхньої здатності використовувати недосконалі ринки чинників виробництва з придбання та розвитку стратегічних активів. У центрі уваги стратегічного управління, спрямованого на створення стійкої конкурентної переваги, ставлять ринки та характеристики стратегічних ресурсів, їх цінність, обмеженість, несхильність до копіювання та заміщення, раціональні рішення щодо їх вибору та використання. Придбання та накопичення ресурсів визначаються як внутрішньофірмовим процесом прийняття рішень, так і зовнішніми стратегічними факторами, до яких належать характеристики галузі, структура ринку, рівень конкуренції та ін. Якості ресурсів, які ведуть створення економічної ренти, визначаються як недосконалістю ринків, а й чинником гетерогенності, тобто конкурентними умовами даної підприємства, особливостями їх розміщення, розвитку, накопичення специфічних компетенцій.[7 з. 20-25]

В рамках ресурсної концепції стійка конкурентна перевага є результатом раціонального управлінського вибору, селективного накопичення та розвитку ресурсів, стратегічних характеристик галузі та недосконалостей ринків факторів виробництва. Економічні чинники та стимули керують як ресурсними рішеннями, так і поведінкою підприємств та результатами їх діяльності.

З погляду інституційного підходу економічне поведінка, економічний вибір визначаються як технологічними, інформаційними можливостями і завданнями отримання прибутку, а й обмеженнями, мають соціальну природу, людськими нормами, цінностями, традиціями і установками. Мотиви людської поведінки виходять за рамки економічної оптимізації та включають соціальну виправданість та відповідальність. Дотримання цих принципів виправдано,

оскільки приносить вигоду у формі зростання легітимності, обсягу ресурсів, потенціалу життєздатності і робить внесок у успіх організації.

Відповідно до цієї концепції інституціоналізовані операції є результатом взаємодіючих процесів на індивідуальному (норми, звички, традиції, що дотримуються менеджерами), організаційному (корпоративна культура, система цінностей), та міжорганізаційному (вплив з боку держави, галузевих альянсів, громадських очікувань) рівнях. Основний, прямо протилежної ресурсної концепції, висновок у тому, що дотримання підприємствами панівних норм, традицій, суспільних вимог веде їх гомогенізації, вирівнюванню відмінностей у структурах і операціях; успішними є ті підприємства, які узгоджуються із соціальними факторами і тим самим набувають підтримки та легітимності.

Описуючи пропоновану модель визначається гетерогенність підприємств як відносно довгострокові відмінності між підприємствами даної галузі в структурі та стратегії, що ведуть до стійкої конкурентної переваги, тобто до можливості застосування унікальної стратегії, та отримання економічної ренти, тобто норми прибутку вище середньої. Гетерогенність визначається відмінностями у стратегічних матеріальних та нематеріальних ресурсах та компетенціях, які можуть бути накопичені або придбані. Прикладами таких ресурсів є репутація, відносини з постачальниками та споживачами, технологічний потенціал, рівень НДР та ін. Одним із найбільш ефективних засобів посилення позицій підприємств-виробників щодо покупців є застосування стратегії розширення сфери діяльності підприємств за рахунок придбання торгово-посередницьких компаній або встановлення контролю над структурами, що знаходяться між підприємствами та кінцевими споживачами їхньої продукції, тобто збутовою мережею (каналами збуту).

Сила підприємств, потенційно готових вийти даний ринок товарів та послуг, залежить від того, що поява нових підприємств у ньому призводить до перерозподілу ринку (чи його сегмента), загострення конкуренції та зниження цін. Реальність проникнення нових підприємств ринку залежить від рівня вхідних бар'єрів, що перешкоджають такому проникненню. Суть їх у тому, що

можуть викликати підвищення розмірів початкових капіталовкладень чи збільшення ступеня ризику нових підприємств. До вхідних бар'єрів відносяться монополізація ринку, ефект масштабу (при збільшенні обсягу випуску сумарні витрати виробництва одиниці продукції знижуються), патентно-ліцензійний захист ключових технологій та ноу-хау, контроль над обмеженими видами економічних ресурсів та кращими каналами збуту. В умовах України додаткові бар'єри пов'язані з криміногенним впливом на ринок, у тому числі із розподілом сфер впливу між кримінальними структурами.

Конкурентна сила підприємств, що виробляють товари-замінники, залежить насамперед від співвідношення цін на вироби-оригінали та товари-замінники, а також від відмінностей у їх якісних характеристиках. Протидія конкуренції з боку товарів-замінників – це насамперед поліпшення якості виробів, підтримка на прийнятному рівні цін на вироби-оригінали, а також надання їм таких унікальних властивостей, які ускладнюють перехід до використання товарів-замінників. В Україні найбільша загроза з боку товарів-замінників викликана розширенням імпорту товарів, виробництво яких не освоєно вітчизняними виробниками, зокрема окремих видів продовольчих товарів, медикаментів, аудіо- та відеотехніки, промислового обладнання.

Сила суперництва між компаніями, що виробляють аналогічні товари та послуги, є основною силою (напрямом) конкурентної боротьби, оскільки в найбільш концентрованому вигляді виявляє успіхи та невдачі підприємства у забезпеченні додаткових конкурентних переваг. При цьому конкуренція між підприємствами набуває специфічних рис залежно від ряду факторів. Вона має найбільш творчий і плідний характер, якщо ринку вже склалася конкурентне середовище, оскільки у умовах конкурентна боротьба призводить до випуску підприємствами нових видів продукції, розширенню кола послуг, впровадження нових технологій. Проте в Україні конкурентне середовище лише починає складатися і в багатьох секторах економіки ще зберігається олігополістична структура ринку, успадкована від адміністративно-командної системи.

Конкуренція приймає явно виражений наступальний, агресивний характер, коли з появу нових видів товарів формуються нові сегменти ринку, проникнення на які обіцяє можливість отримувати високий прибуток. У умовах більші підприємства, прагнучи збільшити свою частку над ринком, діють агресивно, скуповуючи дрібніші підприємства, впроваджуючи ними нові технології і розширюючи випускати продукцію під своєю торговою маркою. В Україні подібний характер конкуренції набуває в тих поки нечисленних галузях економіки, які раніше за інших вийшли з кризи (так звані точки зростання), орієнтовані на реальний платоспроможний попит і де у зв'язку з цим конкурентна боротьба набуває агресивного характеру.[10 с. 186]

Нарешті, конкурентна боротьба має найбільш жорстокий і драматичний характер у депресивних галузях з високими вихідними бар'єрами, тобто коли витрати на вихід з ринку (консервацію виробництва, виплату компенсації персоналу, що звільняється тощо) перевищують витрати, пов'язані з продовженням конкурентної боротьби. Які опинилися у важкому фінансовому становищі підприємства змушені проводити оборонну стратегію, прагнучи втриматися на плаву, зберегти свою нішу над ринком навіть у умовах падаючої рентабельності та відсутності доходів капітал. Подібна ситуація й у багатьох галузях сучасної України.[11 з. 343]

Всі основні напрями зміцнення конкурентних позицій підприємств знаходять своє відображення при розробці ними довгострокової стратегії, яка в сучасних українських умовах має низку особливостей порівняно зі стратегіями підприємств, що функціонують в умовах розвиненої ринкової економіки. По-перше, цільовою установкою підприємств часто не лише забезпечення сталого прибутку, а й збереження зайнятості, щоб уникнути загострення соціальної напруги. По-друге, різко підвищений ступінь та специфічний характер ризиків прийнятих рішень, до яких насамперед відносяться приватні зміни у державній фінансово-кредитній, податковій, митній політиці, а також низька платоспроможність покупців продукції підприємства, включаючи державні відомства та установи. Конкурентна перевага досягається виходячи з того, як

підприємство організує та виконує окремі види діяльності. Наприклад, агенти з продажу ведуть телефонні переговори, техніки обслуговування виконують ремонт за бажанням покупця, вчені в лабораторії розробляють нові товари або процеси, а фінансисти нарощують капітал.

Таким чином, ресурсна та інституційна концепції по-різному пояснюють поведінку індивідів та підприємств. Додаток інституційного підходу до ресурсної концепції дає такі висновки:

підприємства можуть виявитися бранцями власної історії розвитку та приймати нераціональні ресурсні рішення;

- ресурсні вкладення які завжди оптимальні і продуктивні;

важливою умовою продуктивності ресурсних вкладень є їхня відповідність організаційній культурі;

- підприємства можуть свідомо, а чи не через свою нездатність, відмовитися від копіювання ресурсів, особливо за відсутності легітимності чи громадського схвалення щодо цих ресурсів;

- соціальні фактори, що впливають на підприємства, ведуть до нівелювання, зниження потенційного рівня їхньої гетерогенності.

1.2. Конкурентне управління маркетинговою діяльністю підприємства

Методи маркетингової діяльності полягають у тому, що проводяться:

- аналіз зовнішнього (стосовно підприємству) середовища, куди входять як ринок, а й політичні, соціальні, культурні та інші умови. Аналіз дозволяє виявити фактори, що сприяють комерційному успіху або перешкоджають йому. Через війну аналізу формується банк даних з оцінки довілля та її можливостей;

- аналіз споживачів, як реальних, і потенційних. Даний аналіз полягає у дослідженні демографічних, економічних, соціальних, географічних та інших характеристик людей, що приймають рішення про купівлю, а також їх потреб у широкому розумінні цього поняття та процесів придбання ними як нашого, так і конкуруючих товарів;

- вивчення існуючих та планування майбутніх товарів, тобто розробка концепцій створення нових товарів та/або модернізація старих, включаючи їх асортимент та параметричні ряди, упаковку тощо. Застарілі товари, що не дають розрахункового прибутку, знімаються з виробництва та ринку (експорту);

- планування товароруху та збуту, включаючи створення, при необхідності, відповідних власних збутових мереж зі складами та магазинами та/або агентських мереж;

Маркетингова діяльність є умовою гнучкого пристосування виробничої, фінансової, торгової, збутової, кадрової та іншої діяльності підприємства до економічної ситуації ринку, що постійно змінюється. Сьогодні маркетинг – це весь комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, ціноутворення, розробку товарів та їх доставку існуючим та потенційним покупцям.

З переходом на ринкові відносини створення ефективних систем управління стає актуальною науково-практичною проблемою. Об'єкт пізнання слід розглядати як систему, що функціонує у середовищі та взаємодіє з іншими системами. Тому сьогодні методологією будь-якого наукового пізнання, а отже, і маркетингових рішень у галузі управління виступає системний підхід. Під системою взагалі розуміється стійка сукупність взаємозалежних компонентів (елементів), що утворюють ціле. У системі управління такими елементами є: цілі та завдання, функції, структура, методи, кадри та технічне забезпечення управління. Управління маркетингом є складний процес впливу суб'єкта управління (якою виступає керівництво підприємствою, збутових організацій, концернів, монополій, державних органів) на об'єкт управління, як якого виступають процеси та суб'єкти в системі маркетингу. Управління маркетингом для підприємства необхідно як цільову підсистему управління виробництвом. Управління виробництвом, як відомо, спрямоване на здійснення певних цілей. Реалізація кожної з цих цілей здійснюється за допомогою цільового управління, яке по відношенню до загального управління виробництвом постає як цільова підсистема. Ефективність управління маркетингом значною мірою залежить від трьох осно-

вних складових будь-якого процесу управління: планування, організації та системи контролю на підприємстві. Крім того, виділяють такі функції управління, як мотивація, регулювання та облік, а також дві кілька специфічних функцій – прогнозування та аналіз. Маркетингова інформація – це інформація, отримана у процесі обміну результатами суспільно корисної діяльності та взаємодії щодо такого обміну всіх суб'єктів ринкової системи, що використовується у всіх сферах підприємництва, включаючи маркетингову діяльність. Маркетингову інформацію отримують під час маркетингових досліджень. Під маркетинговими дослідженнями розуміють систематичний збір, відображення та аналіз даних про проблеми, пов'язані з маркетингом товарів та послуг. Маркетингова інформаційна система призначена для раннього виявлення можливих труднощів та проблем, виявлення сприятливих можливостей, знаходження та оцінки стратегій та заходів маркетингової діяльності. Метою якісного аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств є удосконалення ухвалення маркетингових рішень посередницькими організаціями. Маркетингові рішення можна як невід'ємний елемент управлінських рішень, оскільки вони охоплюють всі сфери діяльності організації та використовуються з метою підвищення продуктивності та ефективності задоволення потреб клієнта.

Під рішенням розуміють набір впливів (дій з боку особи, яка приймає рішення) на об'єкт (систему, комплекс і т. д.) управління, що дозволяє привести даний об'єкт у бажаний стан або досягти поставленої перед ним мети. [12 с.160]

Прийняття рішень — процес вибору найкращої альтернативи з допустимої множини варіантів або їх упорядкування. Ухвалення рішень можливе на підставі знань про об'єкт управління, про процеси, що об'єктивно в ньому протікають або які можуть відбутися з часом, і за наявності безлічі показників (критеріїв), що характеризують ефективність (якість, оптимальність і т. д.) прийнятого рішення.

У сучасному бізнесі прийняття маркетингових рішень може стати важливою конкурентною перевагою. підприємство може випередити своїх конкурентів за рахунок: прийняття найкращих рішень; швидшого прийняття рішень; Найбільш ефективного застосування прийнятих рішень.

Для вітчизняних підприємств питання про роль маркетингу в їхній діяльності довгий час залишалося відкритим, оскільки багато керівників не бачили переваг, які отримує маркетингово-орієнтована організація. І лише наразі процес усвідомлення необхідності маркетингової діяльності на українських сільськогосподарських підприємствах можна вважати завершеним. Однак не завжди і не всім підприємством вдається створити професійну службу маркетингу. З метою вдосконалення маркетингової діяльності підприємств, їхньої ринкової орієнтованості, отримання можливостей залучення інвестицій необхідно оцінювати рівень маркетингу, цілеспрямовано та своєчасно керувати ним. І тому доцільно проводити комплексну оцінку стану маркетингу для підприємства. Суть її у тому, що стан маркетингу характеризується через: оцінку позицій служби маркетингу для підприємства; оцінку повноти виконання службою маркетингу маркетингових завдань; оцінку планування маркетингу

умовах нестійкої кон'юнктури аграрного ринку передбачає організацію спеціалізованої маркетингової служби на сільськогосподарських підприємствах. Наші дослідження показують, що у структурі управління маркетингової службою господарств доцільні такі функціональні підрозділи:

1. Маркетингова група (група вивчення ринку), що створюється з урахуванням планово-економічного відділу господарств.

2. Служба збуту до виконання наступних функціональних завдань: організація продажів; збір інформації про потенційних покупців, вивчення їх смаків та потреб; збір інформації про зовнішніх та внутрішніх конкурентів; первинний аналіз та систематизація зібраної інформації; організація реклами; вивчення стандартів якості та нормативно-правових документів.

Функціональні завдання маркетингової групи:

- постановка цілей та завдань підприємства з урахуванням тенденцій розвитку на короткостроковий та найближчий періоди, далеку перспективу;
- аналіз та оцінка власних можливостей підприємства, насамперед виробничих, економічних, матеріально-ресурсних, кадрових;

- розробка стратегії та тактики маркетингової діяльності стосовно специфіки та умов свого сільгосп підприємства;
- створення банку даних для систематизації та аналізу всієї комерційно-економічної інформації, щодо кон'юнктури потенційних ринків збуту;
- орієнтація виробництва задоволення запитів споживачів, зростання ефективності підприємницької діяльності, прибутку та доходів, підвищення конкурентоспроможності сільгосп підприємства;
- за необхідності розробка заходів щодо реформування сільськогосподарського підприємства (перетворення на нову форму власності);
- навчання персоналу підприємства методам та принципам маркетингової роботи.

Організація діяльності маркетингової групи залежить від багатьох факторів: розміру підприємства, видів та обсягів виробленої продукції, методів її збуту та технічного обслуговування, специфіки ринків збуту та груп покупців, умов конкуренції.

Маркетингова група при складанні виробничої програми повинна враховувати такі основні положення:

- частку державних поставок у структурі товарної продукції;
- те, що частина продукції, що залишилася, за допомогою оптової торгівлі повинна бути самостійно реалізована товаровиробником.

Якщо сільгосп підприємство досить велике чи група підприємств вирішила об'єднати свої зусилля у збутової діяльності протистояння конкурентам над ринком, то складі служби збуту доцільно виділити брокерську контору. Її основне призначення - продаж оптових партій виробничої продукції, здійснення посередницької діяльності, проведення біржових спекуляцій, а в міру переходу до оптової торгівлі - здійснення операцій із захисту цінових ризиків.

Структура служби збуту включає:

- спеціалістів з аналізу та прогнозу кон'юнктури ринку для організації реклами, збору інформації про конкурентів, розрахунку індексів позиційної

конкурентоспроможності товаровиробників, обробки інформації, що надходить від збутових та виробничих підрозділів, з метою підготовки оперативних аналізів та прогнозів для керівництва господарств;

фахівців з організації продажів виробленої продукції через дрібнооптову та роздрібну торгівлю, збору інформації на ринку, продажам закупленої у населення продукції, перепродажу непродовольчих товарів.

Служба збуту повинна приносити сільгосп підприємствам прибуток від, виробленої інших господарствах продукції, і навіть від самостійно проведених посередницьких операцій.[13 з.293]

Що стосується структур управління маркетингом, то в даний час у вітчизняній та зарубіжній практиці набули поширення такі напрямки:

функціональна орієнтація - як найкращий варіант для невеликих сільгосп підприємств, що формують свою маркетингову службу; при цьому різноманітність продукції, що виробляється і продається підприємством, а також кількість ринків невелика;

товарна орієнтація управління, яка у тому, що кожної продукції чи групі подібних товарів призначається маркетолог; за такої орієнтації маркетингу працівники спеціалізуються і мають можливість координувати свої зусилля на вирішення спільних завдань підприємства; вона ефективна, коли вимоги до реклами, організації збуту та обслуговування суттєво різні кожному за товару;

регіональна орієнтація структури управління - за основу тут береться спеціалізація не по товарах, а по ринках; вона застосовується, коли кількість ринків велика, тоді як номенклатура продукції не надто широка або досить однотипна і дозволяє більш глибоко вивчати потреби покупців, специфічні для кожного регіону, адекватніше організовувати рекламу та стимулювання збуту, враховуючи місцеві особливості.

Прагнучи звести до мінімуму недоліки та скористатися перевагами товарної та регіональної орієнтації, сільгосп підприємства відповідно прагнутимуть сегментної орієнтації служби маркетингу.

Сегментна орієнтація полягає в тому, що кожен маркетолог відповідає за роботу з певним сегментом потенційних покупців.

Вибір перспективних сегментів ринку — одне з найважливіших питань, вирішення якого має бути націлена система управління маркетингом сільськогосподарських підприємств. Це зумовлено тим, що держава скоротила закупівлю сільгосппродукції.

Таким чином, вивчаючи ринок, споживачів, не слід забувати про конкурентів, які знаходяться в полі зору підприємства як на цільовому ринку, так і за його межами; необхідно ретельно вивчати та аналізувати конкурентне середовище, в якому діє підприємство. Звичайно, дуже непросто спостерігати за всіма реальними і потенційними конкурентами, тому необхідно виділяти ті групи підприємств, які є прямими конкурентами або використовують схожі стратегії діяльності на ринку. Конкурент - важливий елемент інфраструктури системи маркетингу, що впливає на маркетингову стратегію підприємства щодо товару, постачальників, посередників, покупців. Дослідження позицій конкурентів охоплює широкий спектр питань та потребує залучення значного обсягу інформації. Вона може бути отримана із різних джерел: загальноекономічних, галузевих, рекламних проспектів, буклетів, каталогів. Нерідко важливу інформацію про конкурентів мають у своєму розпорядженні збутовики, посередники. Всебічне та постійне вивчення конкурентів може дати помітні результати.

1.3. Розробка сучасної стратегії поведінки підприємства над ринком

Динамічна зміна технологій, боротьба за споживача та якість продукції, зростання конкуренції змушують підприємства по-новому розглянути весь комплекс питань маркетингової діяльності. Перебудова внутрішньої управління останнім часом є основою реорганізації всього господарського механізму підприємств. Орієнтація на споживчий попит, проведення маневреної науково-технічної інноваційної та ринкової політики, прагнення нововведень стали головними ідеями нової філософії менеджменту. Предметом цієї роботи є організаційне проектування приватного діяльності з використанням нових технічних та управлінських методів. За останні роки у структурі суспільства відбулася важлива зміна. Замість індивідуалів, що працюють в основному на самих себе, суспільство тепер складається з великих груп людей, що працюють в підприємствах різних типів: на заводах, асоціаціях, в урядових установах, лікарнях, університетах і школах, товариствах, збройних силах, банках. Якщо організації добре керуються, це означає, що люди, які становлять наше суспільство, процвітатимуть. І навпаки: якщо ці організації та зайняті в них працівники перебувають під поганим керівництвом, постраждають усі люди. Отже, налагоджене управління є ключем до процвітання сучасного суспільства. Мистецтво управління (менеджмент) – це вміння працювати у вигляді інших людей, а чи не виконувати роботу самому. Завдання керівника (менеджера) – вміти думати, аналізувати інформацію, організовувати, планувати, ухвалювати стратегічні рішення. Теоретично управління загально визнаним є " золоте правило " : найважливіше вміння керівника - отримання потрібних йому результатів через своїх підлеглих. Тією мірою, якою він уміло передає свої повноваження виконавцям, він ефективно керує. Чим більше і частіше передається робота разом з частиною відповідальності, тим вищі результати організації загалом. Завданням керівника є організувати процес (сценарій, гру), у якому люди хотіли б працювати з максимальною віддачею, оскільки бажання

працювати в групі і досягати своєї реалізації - природний стан нормальної людини.[14 з. 276]

Ринкові форми господарювання за умов жорсткої конкуренції призводять до неспроможності окремих суб'єктів господарювання чи його тимчасової неплатоспроможності. Будь-яку ситуацію, в якій підприємство не встигає підготуватись до змін, можна вважати кризовою. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, з яких економіка підприємства опинилася у кризі, та вжити заходів ще до зовнішнього прояву труднощів (фінансових складнощів).

Пошук шляхів виходу з економічної кризи безпосередньо пов'язаний із усуненням причин, що сприяють її виникненню. Проводиться ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, виділяються ті компоненти, які дійсно мають значення для організації, проводиться збір та відстеження інформації щодо кожного компоненту та на основі оцінки реального стану підприємства з'ясовуються причини кризового стану. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства – перший етап у розробці стратегії антикризового управління діяльністю підприємства.

Вивчаючи зовнішнє середовище, менеджери концентрують свою увагу на з'ясуванні, які загрози та які можливості таїть у собі зовнішнє середовище. Досить популярним способом, також застосовуваним для аналізу довкілля, є метод SWOT, детально описаний у літературі зі стратегічного управління.

Найзручніший та випробуваний спосіб оцінки стратегічного становища компанії - SWOT – аналіз. Сила це те, в чому підприємство досягло успіху. Вона може полягати у навичках, досвіді роботи, ресурсах, досягненнях (кращий товар, досконала технологія, найкраще обслуговування клієнтів, пізнаваність товарної марки). Зіннуров У.Г у своїй роботі порівнює SWOT – аналіз зі стратегічним балансом, де сильні сторони – це активи підприємства у конкурентній боротьбі, а слабкі сторони – це пасиви.

Розглянемо докладніше питання, пов'язані і поняттям, історією виникнення та технологією SWOT – аналізу становища підприємства.

Історія розробки технології та можливості SWOT – аналізу.

У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Андрюс (Andrews) вперше публічно озвучив акронім SWOT Розробники технології SWOT-аналізу: Strengths (Сили); Weaknesses (Слабкості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози).

З того часу поняття SWOT – аналізу стало відоме в академічних колах та серед практиків.

З 60-х років минулого століття і досі SWOT – аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування. У кожному бізнес-плані, у кожному плані маркетингу має бути розділ «SWOT – аналіз».

Спочатку SWOT – аналіз був заснований на озвучуванні та структуруванні знань про поточну ситуацію та тенденції. Пізніше SWOT – аналіз став використовуватися у ширшому додатку – для конструювання стратегій.

З появою SWOT – моделі аналітики одержали інструмент для своєї інтелектуальної роботи. Відомі, але розрізнені та безсистемні уявлення про підприємству та конкурентне оточення SWOT – аналіз дозволив сформулювати аналітикам у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодії сил, слабкостей, можливостей та загроз.

1. Внаслідок виконання класичного SWOT – аналізу створюється структурована інформація у рамках єдиної SWOT – моделі.

У 1965 році було запропоновано розробку технології використання SWOT – моделі для розробки стратегії поведінки підприємства. Була запропонована схема LCAG (за початковими літерами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що призводять до вибору стратегії.

У ряді підходів структурована інформація по кожному з напрямків - сили, слабкості, можливості, загрози - оцінюється кількісними заходами, на основі яких за допомогою функцій корисності обчислюється потенціал об'єкта, що вивчається, по кожному напрямку (підхід, що розвивається в рамках Conjoint-аналізу).

1982 року професор Хайнц Вайхріх (Heinz Wehrich) опублікував роботу, в якій запропонував новий вид SWOT – моделі. Свою SWOT – модель він назвав

як TOWS – матрицю та розглядав її як концептуальну основу систематичного аналізу, який полегшує зіставлення зовнішніх загроз та можливостей із внутрішніми слабкостями та силами організації. Вчений запропонував будувати стратегії поведінки підприємства на основі систематичного зіставлення заздалегідь створених списків зовнішніх факторів із внутрішніми силами та слабкостями. Він також наголосив на необхідності побудови SWOT матриць з певною періодичністю. Це мало дозволити відстежувати зміни конкурентного середовища при побудові стратегій.

Надалі, у роботах інших дослідників ця модель називається як розширена SWOT-модель, або як інтегрована SWOT-модель. Однак у більшості робіт зі стратегічного планування, як і раніше, можна зустріти термін «SWOT-аналіз», хоча вони використовують модель Вайхріха.

У цій моделі процес стратегічного планування із застосуванням розширеної SWOT матриці було запропоновано організувати як послідовність кроків:

- Аналіз зовнішнього оточення;
- Аналіз внутрішнього оточення;
- Побудова стратегій і тактичних дій.

Мета побудови розширеної SWOT матриці полягає в тому, щоб сфокусувати увагу аналітика на побудові чотирьох груп різних стратегій. Кожна група стратегій використовує певну парну комбінацію внутрішніх та зовнішніх обставин. Спільного аналізу піддаються пари наступних показників:

- сили - можливості (SO);
- сили – загрози (ST);
- Слабкості - можливості (WO);
- Слабкості - загрози (WT).

У результаті аналізу показників із кожної пари формується набір стратегій. Стратегії називаються за назвою аналізованих внутрішніх та зовнішніх причин. Так, під час аналізу пари чинників «Сили -- можливості» формується група стратегій, що належить до типу «стратегії SO». Для іншої пари факторів «Сили – загрози» створюється група «стратегії ST» тощо.

1. Стратегії WT слабкості – загрози (mini-mini). Мета будь-якої зі стратегій виду WT полягає у тому, щоб мінімізувати слабкості та загрози.

2. Стратегії WO слабкості – можливості (mini-maxi). Стратегії цієї групи намагаються мінімізувати слабкості та одночасно максимізувати можливості.

3. Стратегії ST сили - загрози (maxi-mini). Мета цих стратегій полягає в тому, щоб максимально розвинути сили, та мінімізувати загрози.

4. Стратегії SO сили – можливості (maxi-maxi). Будь-яка компанія повинна прагнути максимізувати одночасно як сили, так і можливості.

SWOT-аналіз у всіх своїх модифікаціях є найзручнішим та найнадійнішим інструментом стратегічного планування. У курсах стратегічного маркетингу SWOT-аналізу приділяється найпильніша увага. Хоча після створення SWOT-аналізу з'явилося багато інших підходів до вивчення стратегічної поведінки підприємств та їх конкурентного оточення, проте, SWOT-аналіз продовжує активно та продуктивно використовуватись та вдосконалюватись.

Основні напрямки розвитку SWOT-аналізу Розробники технології SWOT-аналізу

- Відображення в моделі динамічних змін підприємства та її конкурентного середовища.

- Облік результатів аналізу підприємства та її конкурентного середовища з використанням класичних моделей стратегічного планування.

- Розробка SWOT-моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку.

Технологія проведення SWOT-аналізу

Отже, ми з'ясували, що SWOT-аналіз – це одна з найважливіших діагностичних процедур, які використовуються консультативними підприємствами світу. Крім того, її можна і потрібно розглядати як важливу для будь-якої організації бізнес-технологію, технологію оцінки вихідного стану, незадіяних ресурсів та загроз діяльності підприємства. Загалом, SWOT-аналіз, зазвичай, служить виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Але важливою частиною SWOT-аналізу є не лише оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його

можливостей та загроз, а також висновки про необхідність тих чи інших стратегічних змін.

Сила це те, в чому підприємство досягло успіху. Вона може полягати у навичках, досвіді роботи, ресурсах, досягненнях (кращий товар, досконала технологія, найкраще обслуговування клієнтів, пізнаваність товарної марки). Слабкість – це відсутність чогось важливого у функціонуванні компанії, того, що їй не вдається порівняно з іншими. Коли сильні та слабкі сторони виявлені, обидва списки ретельно вивчаються та оцінюються.

З точки зору формування стратегії сильні сторони підприємства є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, менеджери підприємства мають терміново створити базу, на якій ця стратегія ґрунтується. У той самий час успішна антикризова стратегія спрямовано усунення слабких сторін, які сприяли кризової ситуації. [18 с.635]

Ринкові можливості та загрози також багато в чому визначають антикризову стратегію підприємства. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, та загрози, що негативно впливають на підприємство. Можливості та загрози не лише впливають на стан підприємства, а й вказують, які стратегічні зміни треба зробити. Антикризова стратегія має враховувати перспективи, які відповідають можливостям та забезпечують захист від загроз.

Методика SWOT-аналізу є виключно ефективним, доступним, дешевим способом оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації. Консультанти рекомендують регулярно принаймні щорічно проводити SWOT-аналіз діяльності організації власними силами керівництва підприємства.

Так, американська асоціація управління (АМА) розробила контрольний лист SWOT-аналізу, заповнивши який для різних конкуруючих підприємств, можна оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у конкурентній боротьбі. Показники конкурентоспроможності оцінювалися за такими блоками: фінанси, виробництво, організація та управління, маркетинг, кадровий склад, технологія. У додатку 1 наводиться контрольний лист для SWOT-аналізу.

У графах 1-5 відзначається місце, яке займає підприємство на ринку (сегменті ринку) за таким принципом:

Графа 1. Краще, ніж будь-хто на ринку, лідирує в галузі.

Графа 2. Вище за середній рівень. Показники господарської діяльності хороші та стабільні.

Графа 3. Середній рівень. Відповідність галузевим стандартам. Стійкі позиції над ринком.

Графа 4. Рівень нижче за середній. Є привід для занепокоєння. Зазначено погіршення показників господарської діяльності. Слід подбати про покращення своїх позицій на ринку.

Графа 5. Становище тривожне. Ситуація підприємства у галузі має бути покращена найрішучішим чином. підприємство перебуває у кризовій ситуації.

Слід зазначити, що це методика оцінки конкурентоспроможності підприємства це не дає інтегрального показника конкурентоспроможності як наслідок важко зробити порівняння конкурентних переваг організацій.

Технологія роботи з матеріалом, отриманим під час SWOT-аналізу, винятково проста. Респонденту, після того, як він зробив відповідний запис, задаються уточнюючі питання на кшталт: «Чому Ви так вважаєте?» або «Як Ви вважаєте, чим викликано (обумовлено) існування тієї чи іншої проблеми?». При цьому не потрібно скільки-небудь серйозної спеціальної підготовки тих, хто проводить подібний аналіз всередині організації. Наприклад, такий підхід – поєднання SWOT-аналізу та діагностичного інтерв'ю – дає досить чітке уявлення про те: «Що представляє організація насправді?».

Це виключно універсальний метод, який можна використовувати для аналізу діяльності конкретних підрозділів. У ряді випадків його можна використовувати для оцінки сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у кадровій роботі при прийнятті управлінських рішень. Крім того, застосування технології SWOT-аналізу маркетинговою службою при оцінці основних конкурентів ство-

рює прекрасні передумови для розробки тактики конкурентної боротьби та забезпечення конкурентних переваг. У цьому винятково важлива максимальна ступінь деталізації кожного з квадрантів SWOT-аналіза.[4 з. 268]

Керівнику будь-якого рівня в організації методика SWOT-аналізу чудова підмога у практичній діяльності, що дозволяє систематизувати проблемну ситуацію, краще усвідомити структуру ресурсів, на які слід спиратися у вдосконаленні діяльності та розвитку організації.

Будь-яке підприємство функціонує, маючи зв'язку з ринком: поставляючи на нього вироби, послуги та забезпечуючи покупців відповідної інформації. З ринку підприємство отримує гроші та знову інформацію - про обсяги та темпи продажу, думки покупців, дані про товари конкурентів тощо. Отже, виникає замкнута система, яка функціонує як єдине ціле.[4]

Крім того, є ще одна замкнута система, в якій компанія є як би приймаючою ланкою по відношенню до постачальників товарів. У відповідь на цей матеріальний потік підприємство направляє інформацію та гроші.

Через війну підприємство виявляється тісно пов'язані з тим, що у теорії маркетингу прийнято називати довкіллям. До довкілля зазвичай відносять: покупців зі своїми демографічними характеристиками, визначальними збут товарів; конкурентів; посередників – транспортні підприємства, торгові агенти тощо; фінансові установи; рекламні агенції; митні та інші урядові органи; закони, що готуються; економічну ситуацію у країні; політичний клімат; розвиток та досягнення НТР; культурні традиції

До факторів макросередовища зазвичай належать: економічний стан країни; політико-правовий аспект; соціальне та культурне оточення; науково-технічний та технологічний розвиток суспільства.

Вивчення економічного стану дозволяє зрозуміти чинні закони – темпи інфляції, співвідношення валют, норми оподаткування та їх тенденції, рівень безробіття; та побачити можливості використання природних та людських ресурсів.

Аналіз політичного оточення та правових аспектів дозволить підприємству встановити для себе допустимі межі дій у взаєминах з іншими аспектами правової системи.

Вивчення соціальної компоненти макрооточення дозволяє з'ясувати рівень життя населення, його ставлення до якості життя, цінності, тенденції та спрямованості в моді, що поділяються ними, і т.п.

Аналіз науково-технічного та технологічного розвитку суспільства дозволяє вчасно помітити та почати застосовувати у практиці досягнення сучасної науки та техніки в галузі реклами, управління, доставки, продажу, а також у галузі інформаційного забезпечення, що може стати значною конкурентною перевагою.

Безпосередньо на комерційну діяльність підприємства розвиток науково-технічного прогресу у сфері виробництва не впливає; цей чинник значимий лише підприємств, які виробляють продукцію чи надають послуги, яку реалізує компанія.

Основу аналізу найближчого оточення підприємства становить конкурентний аналіз середовища, який зазвичай будують використання так званої моделі п'яти сил М. Портера. Відповідно до цієї теорії діяльність підприємства впливають п'ять сил: конкурентна боротьба всередині галузі; загроза появи товарів та послуг-субститутів; здатність постачальників диктувати умови; загроза появи нових конкурентів; здатність покупців диктувати умови.

Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури підприємства, що забезпечують управління, розробку та тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками та іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища також входять кваліфікація персоналу, система передачі і т.д.

Вивчаючи внутрішнє середовище підприємства необхідно приділити особливу увагу організаційну культуру організації, тобто наявності таких і правил,

як, наприклад, матеріальне винагороду, пільги при купівлі власної продукції, інші соціальні гарантії.

Для проведення кількісного аналізу можна побудувати матриці ймовірностей/впливів, в одній з яких необхідно спозиціонувати виявлені фактори зовнішнього середовища, що надають позитивний вплив на організацію (можливості), в іншій - фактори зовнішнього середовища, які негативно впливають на організацію (загрози). [18, с. 635].

Такі матриці наведені як таблиці 1.2. та таблиці 1.3., які дозволяють отримати три оцінки ступеня значущості факторів для організації: висока, середня, низька.

Таблиця 1.1

Матриця «імовірність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища

Ймовірність Вплив	Висока	Середня	Слабка
Сильне	Поліпшення рівня життя населення; Зміна рекламних технологій	Поява нових постачальників	Зниження податків та мит
Помірне	Розорення та догляд підприємств-продавців; Розвиток інформаційної галузі	Зниження цін на сировину та готову продукцію; Удосконалення менеджменту	Зменшення імперативних норм законодавства; Зниження безробіття
Слабке	Невдала поведінка конкурентів; Зміни моди	Удосконалення технології виробництва	Пропозиції співробітництва з боку вітчизняних підприємців

Однак для отримання більш диференційованої оцінки значущості факторів доцільно, застосовується метод вираженої оцінки впливу факторів, результати

якого представлені в таблиці, де в першу колонку вписані окремі фактори середовища; у другу - вага даного фактора, у вигляді відносної важливості, яка визначається експертним шляхом; у третій – оцінка в балах ступеня впливу фактора на організацію, яка присвоюється експертом відповідно до обраної шкали.

Таблиця 1.2

Матриця «імовірність/вплив» для позиціонування загроз довіклля

Імовірність	Висока	Середня	Низька
Вплив			
Сильне	Зміна правил ввезення продукції	Збої у постачанні продукції; Зростання темпів інфляції; Поява товарів-субститутів	збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів; Стрибки курсів у валют
Помірне	Зниження рівня життя населення; Зростання податків і мит	Зміна купівельних переваг; Посилення законодавства	Поява нового товару; Поява нових кінцівців
Слабке	Зміна рівня цін; Зростання безробіття	Поява нових фірм над ринком; Посилення конкуренції	Націоналізація бізнесу; Погіршення політичної обстановки

Для отримання більш повного уявлення, необхідно отримані дані ранжувати в порядку зменшення їхнього ступеня впливу в таблиці 1. 3

Таблиця 1.3

Зовнішні можливості та загрози

№	Можливості	Загрози
п/п		

1	Поліпшення рівня життя населення	Зміна купівельних переваг
2	Зміна рекламних технологій	Поява товарів-субститутів
3	Розвиток інформаційної галузі	Зміна правил ввезення продукції
4	Поява нових постачальників	Збої у постачаннях продукції
5	Зміни моди	Поява принципово нового товару
6	Зниження цін на сировину та готову продукцію	Зниження рівня життя населення
7	Зниження податків та мит	Зростання темпів інфляції
8	Удосконалення менеджменту	Посилення законодавства
9	Зниження безробіття	Зміна рівня цін
10	Розорення та догляд підприємств-продавців	Стрибки курсів валют
11	Зменшення імперативних норм законодавства	Поява нових концернів
12	Удосконалення технології виробництва	Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів
13	Пропозиції співробітництва з боку вітчизняних підприємців	Зростання податків і мит
14	Невдала поведінка конкурентів	Посилення конкуренції
15		Зростання безробіття
16		Погіршення політичної обстановки
17		Поява нових підприємств на ринку

З даних таблиць 1.1. - 1.3 стає, очевидно, які з певних зовнішніх факторів мають найбільший позитивний чи негативний вплив на підприємству.

У сучасних умовах розвитку ринку підприємствам, які займають нішу в сфері діяльності, так і тільки виходять на ринок, доводиться все складніше. І це пов'язано не тільки з високим рівнем жорсткої конкуренції, великою кількістю

товарів та послуг аналогічного типу, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до всіх якісних параметрів, включаючи ергономічність, естетичність та інші аспекти, кількісно виміряти які досить складно. Проблеми також пов'язані і з постійними змінами кон'юнктури та ємності ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки.

Для найбільш успішного розвитку підприємств необхідно чітко визначати маркетингові стратегію та тактику, а щоб цього досягти потрібно точно представити навколишнє середовище та внутрішній потенціал підприємства. І тому важливо іноді проводити вивчення докільця, тобто. конкурентів, постачальників та споживачів; крім того, необхідний аналіз існуючої позиції та можливостей самого підприємства, його технічних, технологічних, фінансових, сировинних та інших ресурсів. [19 с.346]

SWOT-аналіз - це один із найпоширеніших видів аналізу у стратегічному управлінні на сьогоднішній день. SWOT-аналіз дозволяє виявити та структурувати сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні можливості та загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил та слабкостей своєї компанії з можливостями, які надає їм ринок. Виходячи з якості відповідності, робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес, і зрештою визначається розподіл ресурсів за сегментами.

SWOT-аналіз - це найбільш простий і доступний метод, що дозволяє проінтегрувати різні аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища та здатний дійсно надати допомогу у виборі оптимальної маркетингової стратегії.

Мета SWOT-аналізу - сформулювати основні напрями розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про потенційні можливості та загрози.

Слід зазначити, що SWOT-аналіз - це лише один із можливих підходів до формування стратегії підприємства. Найбільш повною картина буде, якщо у поєднанні зі SWOT-аналізом застосовуватимуться інші методи стратегічного планування.

Класичний SWOT – аналіз передбачає оцінку сильних і слабких сторін у діяльності підприємства, потенційних зовнішніх загроз та сприятливих можливостей у балах щодо середньогалузевих показників або стосовно даних стратегічно важливих конкурентів.

Класичним уявленням інформації такого аналізу було складання таблиць сильних сторін у діяльності підприємства (S), її слабких сторін (W), потенційних сприятливих можливостей (O) та зовнішніх загроз (T).

Процедура проведення SWOT-аналізу в загальному вигляді зводиться до заповнення матриці, в якій відображаються і потім зіставляються сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ринку. Це зіставлення дозволяє чітко визначити, які кроки може бути зроблено у розвиток компанії та, які проблеми необхідно звернути особливу увагу.

Дана матриця надає керівникам компанії структуроване інформаційне поле, у якому вони можуть стратегічно орієнтуватися та приймати рішення.

Також для якісної оцінки фінансового стану підприємства нам необхідно провести аналіз економічного потенціалу суб'єкта господарювання (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Сукупність аналітичних показників для експрес-аналізу

Напрямок аналізу	Показники
1. Оцінка економічного потенціалу суб'єкта господарювання.	
1.1. Оцінка майнового стану	Величина основних засобів та їх частка у загальній сумі активів Коефіцієнт зносу основних засобів. Загальна сума господарських коштів, що у розпорядженні підприємства.
1.2. Оцінка фінансового стану.	Величина власних коштів та їх частка в загальну суму джерел.

	<p>Коефіцієнт покриття (загальний).</p> <p>Частка власних оборотних засобів у загальній їх сумі.</p> <p>Частка довгострокових позикових коштів у загальній сумі джерел.</p> <p>Коефіцієнт покриття запасів.</p>
--	---

Продовження таблиці 1.4.

Напрямок аналізу	Показники
1.3. Наявність «хворих» статей у звітності.	<p>збитки.</p> <p>Позики та позики, не погашені у строк.</p> <p>Прострочена дебіторська та кредиторська заборгованість.</p>
2. Оцінка результатів фінансово-господарську діяльність.	
2.1. Оцінка прибутковості.	<p>Прибуток.</p> <p>Рентабельність загальна.</p> <p>Рентабельність основної діяльності.</p>
2.2. Оцінка динамічності.	<p>Порівняльні темпи зростання виручки, прибутку та авансованого капіталу.</p> <p>Оборотність активів</p> <p>Тривалість операційного та фінансового циклу.</p> <p>Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості.</p>
2.3. Оцінка ефективності використання економічного потенціалу.	<p>Рентабельність авансованого капіталу.</p> <p>Рентабельність власного капіталу.</p>

Мета експрес - аналізу - більш докладна характеристика майнового та фінансового становища суб'єкта господарювання, результатів його діяльності в звітному періоді, а також можливостей розвитку суб'єкта на перспективу.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації.

Висновки до розділу 1

На сьогоднішній день гостро постає проблема збору інформації про конкурентів. Ця проблема для різних галузей та видів діяльності вирішується з різним ступенем складності. Так, для підприємств, що входять до складу галузей, що тяжіють до монополістичних або олігополістичних структур, легше отримувати інформацію з вторинних джерел (обсяги, асортимент продукції, ціни, обсяги продажів на різних ринках, фінансове становище підприємств тощо), ніж для підприємств, що входять до складу сильно дисперсних галузей. У разі зростає роль первинної інформації, що збирається від споживачів, посередників, з інших джерел. Особливо складно це робити підприємством, які представляють немасові послуги специфічного характеру, наприклад установка спеціального обладнання (системи зрошення полів і т.д.)

Клієнт у таких випадках дуже неохоче надає інформацію про послуги інших підприємств – конкурентів. У кожному разі велика роль неформальних методів збору даних, здійснюваного, найчастіше, шляхом проведення технічної, комерційної, маркетингової розвідки.

Джерелом інформації про підприємства-конкурентів можуть бути також спеціалізовані виставки. Тут, проте, слід пам'ятати, деякі підприємства демонструють на виставках ще освоєну продукцію. У той же час, трапляються випадки, коли з побоювання витоку інформації підприємства показують на виставках застарілі вироби, воліючи показувати нову продукцію тільки своїм клієнтам безпосередньо на підприємствах.

Результати дослідження всіх аспектів діяльності конкурентів використовується визначення, з ким їх можна конкурувати і з ким не варто вплутуватися в конкурентну боротьбу, служать цілями вибору ефективних стратегій ринкової діяльності.

Досі йшлося про ведення конкурентної боротьби в рамках закону та етичних норм. Проте є й недобросовісна конкуренція. Це методи конкурентної боротьби, пов'язані з порушенням прийнятих на ринку норм та правил конкуренції.

До таких методів належать:

- демпінг
- встановлення контролю за діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності;
- зловживання панівним становищем над ринком;
- встановлення дискримінаційних цін чи комерційних умов;
- встановлення залежності поставок конкретних товарів чи послуг від прийняття обмежень щодо виробництва чи розподілі конкуруючих товарів;
- таємна змова про торги та створення таємних картелів;
- поширення хибної інформації та реклами;
- порушення якості.

Несумлінна конкуренція в більшості промислово розвинених країн забороняється відповідними законодавчими актами боротьби з незаконною діловою практикою, охорони прав споживачів, контролю за діяльністю монополій, а також цивільними кримінальними кодексами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «МИКОЛАЄВО-ПЕТРОВСЬКЕ»

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ФГ «Миколаєво-Петрівське» (скорочена назва – ФГ «Миколаєво-Петрівське»). Форма власності – приватна. Вид діяльності – продаж сільськогосподарської продукції та супутніх послуг.

Конкурентами на ринку послуг, що надаються підприємством, є ряд аграрних підприємств Дніпропетровської області, які частково або повністю надають аналогічний пакет послуг. Як приклад можна привести: ПП «Прілади безпеки», ТОВ «Агрофірма «Зоряна», ПП «Янус», ТОВ «Безпека», СПТО «Охорона» і ін.

Споживачами ФГ «Миколаєво-Петрівське», що надаються, товарів і послуг є:

- власники підприємств;
- фізичні особи.

У зв'язку з широким асортиментом товарів, а також можливістю інтеграції систем споживачем вказаною товарів може стати як покупець з середнім рівнем доходу, так і з високим рівнем достатку.

Для реалізації пропонованою товарів ТОВ ФГ «Миколаєво-Петрівське» використовує роздрібний (населенню і юридичним особам) і мілко роздрібний вид продажів. Продаж товару здійснюється безпосередньо з складу або по попередніх замовленнях залежно від унікальності обладнання. Для оплати товарів використовується безготівковий і готівковий розрахунок.

Відповідно до статті 57 Господарського кодексу України, установчі документи суб'єкта господарювання – це рішення про його утворення або засновницький договір, або, у випадках, передбачених законом, статут суб'єкта господарювання [1].

В установчих документах має бути зазначено найменування суб'єкта господарювання, мета, предмет господарської діяльності, склад і компетенція органів його управління, порядок формування майна тощо.

Бренд О'Ферма працює у складі Фермерського господарства «Миколаєво-Петрівське»

Через неможливість отримання доступу до статуту, замовили витяг з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

Таблиця 2.1. «Відомості про підприємство»

Повна назва	Фермерське господарство «Миколаєво-Петрівське»
Код ЄДРПОУ	34359052
Реєстраційний номер	12161020000000208
Дата реєстрації	15.05.2024
Адреса	Україна, 52542, Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н, село Веселе (Дібровська с/р), вул. Центральна, 2а
Керівник / засновник / кінцевий бенефіціарний власник	Ашихмін Денис Юрійович
Органи управління	Голова СФГ
Статутний капітал	1 100 000 грн
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 01.45 Розведення вівць та кіз. Додаткові: 01.11 Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; 10.51 Перероблення молока, виробництва масла та сиру; 46.33 Оптова торгівля

	молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
--	--

Основна спеціалізація О'Ферми – виробництво та продаж сирів з козиного молока через сторінки в соціальних мережах – про це детальніше у третьому пункті даного розділу.

До того ж, «О'Ферма» - зареєстрована торгова марка [3].

Далі розглядаємо частину менеджменту фермерського господарства, що стосується діяльності саме бренду О'Ферма.

Загальний штат налічує на 01.12.2025 року 14 осіб, серед них:

- директор, що виконує управлінські функції;
- маркетолог;
- сировар-технолог;
- сировар;
- працівники з догляду за козами – 5 осіб;
- зоотехнік – 2 особи;
- працівники, чийми обов'язками є підтримання порядку на території ферми - 3 особи.

Відповідно, директор здійснює управлінські функції, що охоплюють увесь штат ферми.

Маркетолог займається товарною, ціновою політикою бренду, його просуванням та, власне, продажами.

Завданням зоотехніків є слідкування за станом кіз, їхнім раціоном та розмноженням.

Сировар-технолог та сировар, відповідно, переробляють молоко, варять з нього сири різних видів, працюють на нових позиціях разом з маркетологом.

Бачимо, що О'Ферма – невелике, але правильно побудоване підприємство.

Кожне підприємство, відповідно до статті 64 ГКУ може створити структурні та відокремлені підрозділи:

1) два види структурних підрозділи:

- виробничі: виробництва, цехи, відділення, дільниці, бригади тощо;

- функціональні: управління, відділи, бюро, служби тощо;

2) три види відокремлених підрозділів:

- філії – відокремлений підрозділ, розташований поза її місцезнаходженням із рядом функцій;

- представництва - відокремлений підрозділ, розташований поза її місцезнаходженням, функція якого – здійснення представництва та захист інтересів;

- відділення та інші відокремлені підрозділи [1].

Відповідно до викладеного вище, структурний підрозділ створюється тоді, коли є потреба у відділі, що працює в загальній господарській діяльності в єдиному процесі – це складова системи.

Відокремлений підрозділ, у свою чергу, має водночас працювати незалежно від головного підприємства, але від його імені.

У процесах як фермерського господарства, так і безпосередньо бренду О'Ферма «стоять» лише структурні підрозділи: функціональні та виробничі (Рис. 1.1.).



Рис. 1.1. «Структурні підрозділи О'Ферма»

Щодо завдань структурних підрозділів: якщо узагальнити, виробничі підрозділи займаються безпосереднім виробництвом продукції повного циклу: доять кіз, переробляють молоко, варять сири, пакують замовлення.

Функціональний підрозділ займається кореляцією роботи виробничого підрозділу та реалізацією того, що є результатом роботи того виробничого підрозділу.

Бачимо, що О'Ферма – невелике, але логічно побудоване підприємство.

Дане фермерське господарство із брендом «О'Ферма» функціонує більше 15-ти років, але активним розвитком бренду почали займатись з кінця листопада 2021 року.

Особливо цікаво аналізувати розвиток підприємства в період повномасштабної війни, адже утримання подібного господарства навіть без наймання додаткового робочого управлінського штату потребує досить великих витрат.

Тут важливо звернутись до стратегії просування / розвитку бренду – відповідно до неї, основним каналом просування і продажів О'Ферми є акаунт в

Instagram - @oferma.dp.ua [17]. Подібне рішення було ухвалено за декількох причин:

- стратегія бренду розроблялась у період пандемії, коли вже було очевидним необхідність якісної присутності в соціальних мережах, а також;
- онлайн-середовище було і є найбільш стабільним серед можливих каналів продажу: офлайн-середовище, у більшості випадків, страждає першим від зовнішніх факторів впливу – ми це на практиці побачили в період жорстких карантинних обмежень та після початку повномасштабної фази війни.

Звісно, онлайн-канали продажу – не панацея, за дослідженнями Всеукраїнської Рекламної Коаліції (ВРК) об'єми інтернет-реклами у 2022 році знизились на 42% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, але це найменший показник «просадки з усіх». Для порівняння – об'єми «просадки» усього рекламного ринку України у 2022 році – 63% [18].

- Підприємство не мало достатньої кількості ресурсів для залучення прямих каналів продажу в офлайн-середовищі. До того ж, наприклад, таргетована реклама – один з найдешевших методів просування;

- Фокус-група показала, що абсолютна більшість потенційних споживачів мають упередження щодо запаху козиної молочної продукції (спойлер: за дотримання усіх необхідних умов догляду за козами, збалансованому раціону козине молоко не має мати сильно виражений специфічний запах) – даний фактор вагомо ускладнює комунікацію зі споживачем та воронку продажів, адже для досягнення фактору продажу, необхідно перед цим хоча б похитнути упередження споживача щодо запаху продукції. У соціальних мережах подібну комунікацію проводити якісно більш легко.

Дана стратегія розроблялась у 2021 році, але, на думку авторів, це один з базових факторів, що дозволили бізнесу продовжувати функціонування після початку повномасштабної фази війни, адже в той період бренд О'Ферма вже відносно непогано був присутній у соціальних мережах та інфополі цільової аудиторії.

Щодо контентної стратегії: пріоритетним є «живі», нестудійні фото/відео продукції у співвідношенні 50/50 із фото/відео ферми, кіз, козенят, адже однаково важливо показати як сам продукт, так і атмосферу, умови, в яких він створюється.



Рис. 2.2. «Розкладка дописів в Інстаграм бренду О'Ферма» [17].

Відео-контент є пріоритетним.

Далі розглянемо воронку продажу бренду, але перед цим важливо зазначити ланцюжок роботи:

- доставка / відправка замовлень відбувається щоп'ятниці: по Дніпру – кур'єром О'Ферми, інші міста – Новою Поштою;
- замовлення приймаються до вівторка включно;
- приготування замовлень та фасовка відбувається у середу-четвер.



Рис. 2.3. «Приклади інстаграм-сторіз бренду О'Ферма» [17].

Зверху продемонстровано приклади інстаграм-сторіз бренду О'Ферма: зрозумілий, великий шрифт, якісні, естетичні фото, відсутність агресивних закликів – подібний контент викликає довіру у споживача і підвищує лояльність до продукту.

Відповідно до принципу роботи виробництва, основна воронка продажів – сторіз в Інстаграм бренду – реалізовується з п'ятниці до вівторка, середа-четвер – інформаційна тиша.

Для оцінки ефективності управління підприємством проведемо загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Миколаєво-Петрівське» за 2023-2024 рр. Для цього складемо таблицю основних показників фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1).

Дані таблиці 2.1 дозволяють зробити висновок про те, що досліджуване підприємство ФГ «Миколаєво-Петрівське» розвивається і нарощує обсяги своєї діяльності. Про це свідчить динаміка товарообороту, обсяг якого у 2024 році збільшився на 413,40 тис.грн. або 11,32% в порівнянні з 2023 р.

Проте, не дивлячись на збільшення обсягів товарообороту в поточних цінах, його сума з урахуванням індексу цін в звітному періоді скоротилася на 31,80 тис.грн. або 1% і склала 3619,50 тис.грн.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарчої діяльності ФГ «Миколаєво-Петріське»

Показники	Од. вим.	2023 рік	2024 рік	Відхиленн я, +,-	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6
1. Товарооборот					
у поточних цінах	тис.грн.	3651,30	4064,70	413,40	111,32
у порівняних цінах	тис.грн.	3651,30	3619,50	-31,80	99,13
2. Доход від реалізації без ПДВ, сума	тис.грн.	518,43	642,28	123,85	123,89
- рівень	%	14,20	15,80	1,60	111,29
3. Витрати обігу, сума	тис.грн.	337,85	422,34	84,49	125,01
- рівень	%	9,25	10,39	1,14	112,29
4. Прибуток від реалізації, сума	тис.грн.	180,58	219,94	39,36	121,80
- рівень	%	4,95	5,41	0,47	109,41
5. Інші операційні доходи, сума	тис.грн.	17,55	14,00	-3,55	79,77
6. Інші операційні витрати, сума	тис.грн.	44,51	58,87	14,36	132,26
7. Фінансовий результат від операційної діяльності, сума	тис.грн.	153,62	175,07	21,45	113,96
рівень	%	4,21	4,31	0,10	102,37
8. Інші доходи, сума	тис.грн.	12,40	23,80	11,40	191,94
9. Інші витрати, сума	тис.грн.	103,70	120,40	16,70	116,10

Продовження таблиці 2.1

10. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, сума	тис.грн.	62,32	78,47	16,15	125,91
рівень	%	1,71	1,93	0,22	113,11
11. Чистий прибуток від звичайної діяльності, сума	тис.грн.	46,74	58,85	12,11	125,91
рівень	%	1,28	1,45	0,17	113,11
12. Середньооблікова чисельність робітників	чол.	15	19	4	126,67
13. Продуктивність праці					
у поточних цінах	тис.грн./чол.	243,42	213,93	-29,49	87,89
у порівняних цінах	тис.грн./чол.	243,42	190,50	-52,92	78,26
1	2	3	4	5	6
14. Фонд заробітної плати, сума	тис.грн.	107,70	155,30	47,60	144,20
рівень	%	2,95	3,82	0,87	129,53
15. Середньомісячна заробітна плата 1-го робітника	грн.	598,33	681,14	82,81	113,84
16. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	1746,30	1945,90	199,60	111,43

17. Фондовіддача	коєф.	2,09	2,09	0,00	99,90
18. Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн.	2381,60	2875,20	493,60	120,73
19. Оборотність оборотних активів	дн.	234,81	254,65	19,84	108,45
20. Торгова площа	кв.м.	30	30	-	100,00
21. Товарооборот в поточних цінах на 1 кв. м. торгової площі	тис.грн./ кв.м.	121,71	135,49	13,78	111,32

Дані таблиці 2.1 дозволяють зробити висновок про те, що досліджуване підприємство ФГ «Миколаєво-Петрівське» розвивається і нарощує обсяги своєї діяльності. Про це свідчить динаміка товарообороту, обсяг якого у 2024 році збільшився на 413,40 тис.грн. або 11,32% в порівнянні з 2023 р.

Проте, не дивлячись на збільшення обсягів товарообороту в поточних цінах, його сума з урахуванням індексу цін в звітному періоді скоротилася на 31,80 тис.грн. або 1% і склала 3619,50 тис.грн.

У свою чергу, збільшення обсягів реалізації сприяло збільшенню суми доходу від реалізації на 123,85 тис.грн. або 23,89 тис.грн.

Зростання обсягів товарообороту сприяло, у свою чергу, збільшенню витрат обігу на 84,49 тис.грн. або 25%. В результаті сума витрат обігу в звітному періоді склала 422,34 тис.грн.

Одержаної суми доходу від реалізації в звітному періоді було досить для покриття витрат обігу ФГ «Миколаєво-Петрівське» результатом чого є отримання зроби́мо прибутку від реалізації в сумі 219,94 тис.грн. слідує відмітити, що в звітному періоді сума прибутку від реалізації збільшилася на 39,636 тис.грн. або 21,80%, що є позитивним моментом в діяльності досліджуваного підприємства.

У звітному періоді ФГ «Миколаєво-Петрівське» мало як операційні доходи, так і витрати. При цьому сума витрат як в 2023 році, так і в 2024 році перевищувала доходи. При цьому інші операційні доходи скоротилися на 3,55 тис.грн. або 20,23%, а інші операційні витрати, навпаки, збільшилися на 14,36 тис.грн. або 32,26%, що в результаті відобразилося на фінансовому результаті від операційної діяльності. Таким чином, прибуток від операційної діяльності в звітному періоді склав 175,07 тис.грн.

У звітному періоді досліджуване підприємство мало як інші доходи, так і витрати. При цьому сума інших доходів в 2024 році збільшилася практично в два рази, що складає 11,40 тис.грн. або 91,94%, а сума витрат також мала тенденцію зростання в звітному періоді на 16,70 тис.грн.

В результаті даних тенденцій. а також враховуючи податок на прибуток чистий прибуток підприємство у звітному періоді отримало прибуток в сумі 58,85 тис.грн., що в порівнянні з 2023 роком більше на 12,11 тис.грн. або 25,91%. Також необхідно відзначити зростання рентабельності підприємства. Так, якщо в 2023 році рентабельність складала 1,28%, то в 2024 році вона збільшилася на 0,17% і склала 1,45%.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році збільшилася на 4 чоловіка. Проте продуктивність праці працівників знизилася на 29,49 тис.грн., що обумовлено перевищенням темпів збільшення чисельності над темпами зросту товарообороту.

В свою чергу збільшення середньооблікової чисельності, сприяло збільшенню фонду оплати праці, який у звітному періоді збільшився на 47,60 тис.грн. і склав 155,30 тис.грн. В результаті середньомісячна заробітна платня працівників збільшилася на 82,81 грн. або 13,84% та склала 681,14 грн.

У 2024 році намітилася тенденція до збільшення основних і оборотних активів підприємства: основні фонди збільшилися на 11,43%, що в сумі складає 199,60 тис. грн., а оборотні – на 20,73% (або на 493,60 тис. грн.) і склали 2875,20 тис.грн. Проте, в звітному періоді спостерігається уповільнення оборотності оборотних активів на 20 днів.

Слід зазначити, що торгова площа досліджуваного підприємства у звітному періоді залишилася незмінною - 30 м². Проте, товарооборот з розрахунку на 1 м² торгової площі збільшився на 13,78 тис.грн. і склав у 2024 році 135,49 тис.грн./м².

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Порівняємо основні показники діяльності підприємства ФГ «Миколаєво-Петрівське» з аналогічними показниками підприємств-конкурентів (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Аналіз конкурентних позицій в галузі методом бенчмаркінга

Показники	Агрофірма «Зоряна»	ФГ «Миколаєво-Петрівське»	ФГ «Наталі»
Показники діяльності фірми, тобто те, що нею досягнуто	1. Прибутковість. 2. Прихильність споживачів. 3. Широкий асортимент товарів. 4. Прийнятні ціни. 5. Наявність спеціалізованих магазинів. 6. Якість.	1. Прибутковість. 2. Прихильність споживачів. 3. Широкий асортимент. 4. Якість.	1. Середня прибутковість. 2. Середня якість продукції.
Як і за допомогою яких методів і технологій ці	1. Економія на масштабах виробництва. 2. Високий імідж в очах споживачів.	1. Впровадження ефективних технологій. 2. Реалізація продукції високої якості.	1. Неєфективна організація служби маркетингу. 2. Незрозуміла цінова

показники було досягнуто	3. Використання сучасної прогресивної техніки та технологій. 4. Диверсифікація діяльності. 5. Ефективна реклама.		політика фірми.
--------------------------------	--	--	--------------------

Так, показники діяльності ФГ «Миколаєво-Петрівське» з фірмою «Зоряна» практично однакові. Різниця виникає у великому досвіді фірми «Зоряна» на ринку, а також високий імідж цієї фірми. Тому підприємству «Миколаєво-Петрівське» для створення належної конкуренції необхідно застосовувати ефективні та прогресивні методи маркетингу, спрямовані на рекламування своєї діяльності. Якщо ж порівнювати підприємства, що мають найсильніші та найслабкіші конкурентні позиції («Зоряна»), то тут відбуваються істотні різниці.

Таким чином, узагальнюючи проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ФГ «Миколаєво-Петрівське», слід зазначити, що результати роботи його в звітному періоді значно покращали: підприємство нарощує обсяги своєї діяльності та посилює свою ринкову позицію. Про що свідчить зростання товарообороту, що в свою чергу сприяло поліпшенню всіх показників ефективності використання ресурсів, а збільшення суми доходів від реалізації – поліпшенню кінцевого фінансового результату.

Аналіз товарообороту дозволяє визначити, в якому ступені виконаний план товарообороту і задоволений попит покупців, які зміни відбулися в товарообороту за звітний період і чим вони були викликані.

Аналіз товарообороту базується головним чином на даних бухгалтерської, статистичної і оперативної звітності. Бухгалтерська звітність дозволяє встановити загальний обсяг продажу, обсяг товарних запасів і надходження товарів по торговому підприємству. Статистична звітність (зокрема, форма №3-торг) дає можливість розглянути ці ж показники по окремих товарних групах.

Мета аналізу роздрібного товарообороту підприємства полягає у вивченні рівня задоволення попиту населення на споживчі товари і отримання інформації необхідної для вивчення і прогнозування купівельного попиту, стану і розвитку ринку товарів. Торговим підприємствам аналіз допомагає визначити, наскільки, досягнутий обсяг і структура товарообороту, що склалася, дозволили їм одержати необхідну величину прибутку. Таким чином, завдання аналізу роздрібного товарообороту можна визначити так:

- оцінка ринкової активності в тих сегментах ринку, де підприємство здійснює свою комерційну діяльність;
- вивчення поточної кон'юнктури споживчого ринку і характеру її змін, облік підприємством умов, що склалися, на ринку;
- розробка прогнозів кон'юнктури споживчого ринку і комерційної діяльності підприємства;
- оцінка обсягу і структури товарообороту як факторів забезпечення прибуткової роботи.

Проаналізуємо динаміку товарообороту ФГ «Миколаєво-Петрівське» в розрізі кварталів (табл. 2.3).

З приведених табл. 2.4 даних можна зробити висновок про те, що обсяг реалізації практично рівномірний і не залежить від пори року. Оскільки продукція, що реалізується підприємством має попит круглий рік.

Ритмічність продажів розраховується по формулі:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}} \quad \text{або} \quad v = \frac{\sigma \times 100}{\bar{X}} \quad (2.1)$$

де σ - середньоквадратичне відхилення;

v - коефіцієнт варіації; X - відсоток виконання за кожен квартал;

\bar{X} - середній відсоток виконання за рік;

n – кількість кварталів. Ступінь коливання продажів по окремих кварталу на основі розрахунку середньоквадратичного відхилення склала:

$$J_m = 969,13/12 = 80,76$$

При цьому коефіцієнт варіації складає:

$$v = 80,76 * 100 / 111,32 = 27,45$$

Коефіцієнт рівномірності розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{рівн}} = 100 - v = 100 - 27,45 = 72,55$$

В ФГ «Миколаєво-Петрівське» аналізу ритмічності реалізації товарів приділяють особливу увагу (використовуються різні види реклами для залучення потенційних покупців і створення іміджу своєї торгової марки). Тим часом, вивчення названих показників дає можливість встановити рівномірність продажу товарів по місяцях і кварталу, виявляти особливості торгівлі і попиту на товари. Тому, вважаємо за доцільне, проводити на підприємстві цей аналіз систематично, що сприятиме більш ритмічному процесу реалізації і тим самим збільшенню обсягу товарообороту.

Аналіз обсягу реалізації ФГ «Миколаєво-Петрівське» по місяцям та квартам 2023-2024рр.

Період	2023 рік, тис.грн.	2024 рік, тис.грн.		Темп зміни, %		Відхилення (+;-)		Питома вага в товарообороті за весь період, %		
		у поточних цінах	у порівняних цінах	у поточних цінах	у порівняних цінах	у поточних цінах	у порівняних цінах	2023 рік	2024 рік	Відхилення, (+;-)
Січень	256,8	322,37	362,0	125,53	140,97	65,57	105,22	7,03	7,93	0,90
<i>Лютий</i>	289,4	322,15	361,8	111,32	125,01	32,75	72,37	7,93	7,93	0,00
Березень	294,6	343,98	386,3	116,76	131,12	49,38	91,69	8,07	8,46	0,39
<i>Разом за 1-й квартал</i>	840,8	988,5	1110,1	117,57	132,03	147,70	269,29	23,03	24,32	1,29
Квітень	298,1	354,34	397,9	118,87	133,49	56,24	99,82	8,16	8,72	0,55
Травень	302,4	390,45	438,5	129,12	145,00	88,05	136,08	8,28	9,61	1,32
Червень	304,8	325,41	365,4	106,76	119,89	20,61	60,64	8,35	8,01	-0,34
<i>Разом за 2-й квартал</i>	905,3	1070,2	1201,8	118,21	132,76	164,90	296,53	24,79	26,33	1,54
Липень	1746,1	2058,7	2311,9	117,90	132,40	312,60	565,82	47,82	50,65	2,83
Серпень	306,7	342,65	384,8	111,72	125,46	35,95	78,10	8,40	8,43	0,03
Вересень	312,4	330,54	371,2	105,81	118,82	18,14	58,80	8,56	8,13	-0,42

<i>Разом за 3-й квартал</i>	308,89	322,87	362,6	104,53	117,38	13,98	53,69	8,46	7,94	-0,52
Жовтень	927,99	996,06	1118,6	107,34	120,54	68,07	190,59	25,42	24,51	-0,91
Листопад	2674,09	3054,76	3430,5	114,24	128,29	380,67	756,41	73,24	75,15	1,92
Грудень	321,32	350,45	393,6	109,07	122,48	29,13	72,24	8,80	8,62	-0,18
<i>Разом за 4-й квартал</i>	310,45	326,65	366,8	105,22	118,16	16,20	56,38	8,50	8,04	-0,47
Всього за рік	345,44	332,84	373,8	96,35	108,20	-12,60	28,34	9,46	8,19	-1,27

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнту рівномірності реалізації продукції

Період	Темп зміни, % X_i	$X_i - X_{\text{ср.}}$	$(X_i - X_{\text{ср.}})^2$	Товарооборот в межах минулого року, тис.грн.
Січень	125,53	14,21	201,97	256,80
<i>Лютий</i>	111,32	-0,01	0,00	289,40
Березень	116,76	5,44	29,59	294,60
Квітень	118,87	7,54	56,91	298,10
Травень	129,12	17,80	316,66	302,40
Червень	106,76	-4,56	20,80	304,80
Липень	111,72	0,40	0,16	306,70
Серпень	105,81	-5,52	30,42	312,40
Вересень	104,53	-6,80	46,19	308,89
Жовтень	109,07	-2,26	5,09	321,32
Листопад	105,22	-6,10	37,26	310,45
Грудень	96,35	-14,97	224,09	345,44
Разом:	111,32	-	969,13	3651,30

Аналіз структури роздрібного товарообороту покликаний виявити основні структурні напрями в розвитку товарообороту. Дана частина аналізу виконується на основі звітної номенклатури товарообороту згідно форми №3-торг (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки і структури обсягу реалізації ФГ «Миколаєво-Петровське»
в розрізі товарів і товарних груп за 2023-2024 г

Товари та товарні групи	2023 рік		2024 рік		Відхилення, +/-		Темп зміни, %
	Сума, тис.грн	пит. вага, %	Сума, тис.грн	пит. вага, %	Сума, тис.грн	пит. вага, %	
Молоко	408,95	11,20	520,28	12,80	111,34	1,60	127,23
Шерсть	182,57	5,00	219,49	5,40	36,93	0,40	120,23
М'ясо	624,37	17,10	756,03	18,60	131,66	1,50	121,09
Сири	295,76	8,10	317,05	7,80	21,29	-0,30	107,20
Пшениця	277,50	7,60	268,27	6,60	-9,23	-1,00	96,67
Послуги	514,83	10,10	723,52	9,20	208,68	3,70	140,53
Соняшник	270,20	7,40	260,14	6,40	-10,06	-1,00	96,28
Інша продукція та послуги	240,99	6,60	81,29	2,00	-159,69	-4,60	33,73
Разом	3651,30	100,00	4064,70	100,00	413,40	0,00	111,32

З табл.2.5 ми бачимо, що зріст товарообороту підприємства спостерігається практично по всіх товарних групах. Виняток становлять лише реалізація кабельно-провідникової продукції та модуляторів відеосигналу, реалізація яких в звітному періоді скоротилася відповідно на 9,23 тис.грн. та 10,06 тис.грн. Найбільше збільшення товарообороту в звітному періоді в порівнянні з 2023 роком спостерігається по базових блоків, реалізація яких у 2024 році збільшилася на 208,68 тис.грн. або 40,53%. Також значне зростання спостерігається по камерам відеопостачання обсяг товарообороту по яких збільшився на 131,66 тис.грн. або 21,09%.

Для наглядного уявлення про динаміку структури товарообороту

складемо діаграму (рис. 2.5).

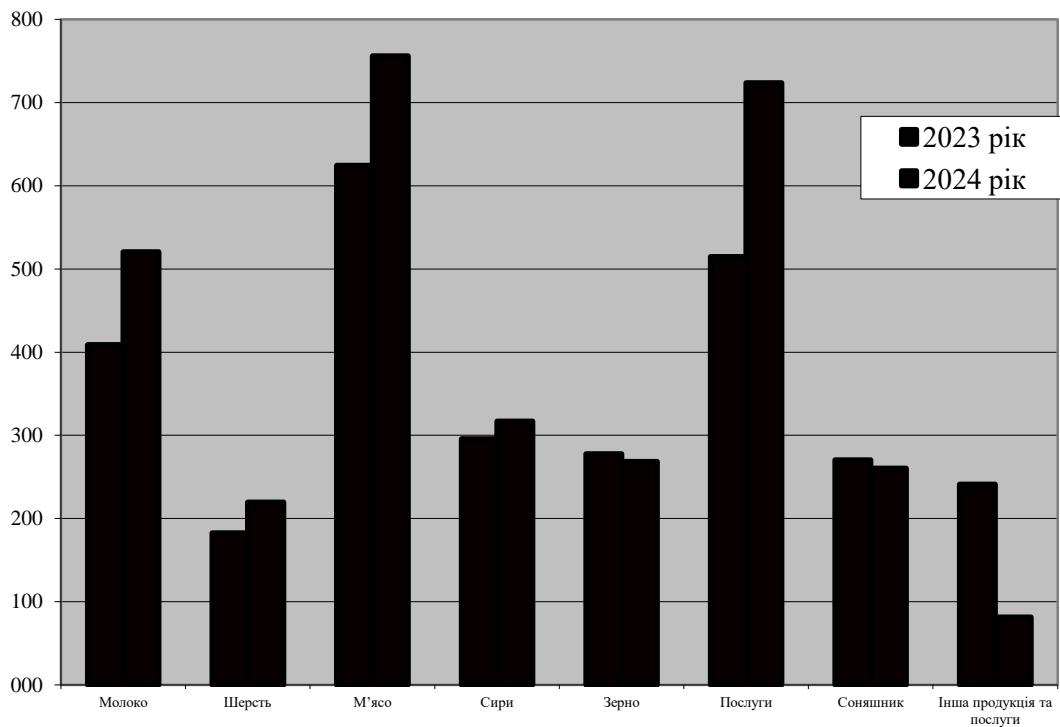


Рис. 2.5 - Аналіз динаміки обсягу реалізації ФГ «Миколаєво-Петровське»

Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів до управління підприємством. Науково-технічний прогрес та динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства шукати нові методи управління. Для забезпечення ефективності функціонування підприємств стає об'єктивно необхідною система моніторингу фінансових результатів діяльності підприємства, яка дозволить підприємству швидко реагувати на будь-які зміни в зовнішньому середовищі.

Для оцінки ефективності управління товарооборотом може бути використаний метод оцінки сукупної ефективності, заснований на комплексній порівняльній рейтинговій оцінці.

Для визначення конкурентоспроможності ФГ «Миколаєво-Петрівське» формується група експертів, які виставляють фірмі і її основним конкурентам оцінки з кожного ключового фактору. Використовується незважена і зважена

оцінка конкурентної сили на основі визначеній системи економічних показників, як які нами вибрані показники, представлені на рис. 2.6.



Рис. 2.6 – Структурно-логічна схема взаємозв'язку показників для оцінки ефективності управління та підвищення конкурентоспроможності

ФГ «Миколаєво-Петровське»

Таким чином на основі розробленої схеми формується таблиця вихідної інформації для здійснення рейтингової оцінки.

Таблиця 2.8

Вихідна інформація для здійснення рейтингової оцінки

(тис.грн.)

Показники	ФГ «Миколаєво- Петровське»	Агрофірма «Зоряна»	ФГ «Наталі»
1	2	3	4
Товарооборот	4 064,70	6 523,40	2 365,40
Товарні запаси	1 652,50	2 135,40	1 452,30
Надходження товарів	5806,80	6235,5	2564,5
Середні запаси товарів на кінець періоду	1 827,10	2 365,40	1 524,50
Оборотність товарних запасів	36,59	15,60	42,10
Рентабельність реалізації (комерційна)	5,41	6,21	7,21
Витратоємність товарообороту	0,05	0,07	0,50
Середньорічний обсяг товарообороту на 1 кв.м. торгової площі	9,68	16,75	10,36
Продуктивність праці торгово- оперативного персоналу	312,67	65,40	125,64

Наступним етапом є здійснення розрахунків даних показників і стандартизація досліджуваного підприємства щодо конкретного показника. На основі вибраної системи показників здійснюється розрахунок показників.

Таблиця 2.9

Стандартизація щодо відповідного показника еталонного підприємства

Показники	Од. виміру.	ФГ «Миколаєво- Петровське»	Агрофірма Зоряна	ФГ Наталі
Товарооборот	тис.грн.	1,0000	1,6049	0,5819
Товарні запаси	тис.грн.	0,7739	1,0000	0,6801
Надходження товарів	тис.грн.	0,9312	1,0000	0,4113
Середні запаси товарів на кінець періоду	тис.грн.	0,7724	1,0000	0,6445
Оборотність товарних запасів	дні	0,8691	0,3705	1,0000
Рентабельність реалізації (комерційна)	%	0,7505	0,8613	1,0000
Витратоємність товарообороту	тис.грн.	0,1039	0,1400	1,0000
Середньорічний обсяг товарообороту на 1 кв.м. торгової площі	тис.грн.	0,5778	1,0000	0,6185
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу	тис.грн./чол..	1,0000	0,2092	0,4018

На наступному етапі рейтингової оцінки передбачається порівняння фактичних показників, що наведені в табл. 2.8 конкретних підприємств з показниками еталонного підприємства. Для такого використовується наступна формула рейтингової оцінки:

$$X_{ij} = \frac{A_{ij}}{\max A_{ij}}, \quad (2.4)$$

де, X_{ij} – стандартизований i -й показник рейтингу j -го підприємства;

A_{ij} – фактичне значення i -го показника j -го підприємства;

$\max A_{ij}$ – значення i -го показника еталонного підприємства (максимальне значення i -го показника) серед підприємств, які досліджуються.

Таблиця 2.10

Визначення показника рейтингової оцінки, коефіцієнти

Показники	ФГ «Миколаєво- Петровське» "	Агрофірма Зоряна	ФГ «Наталі»
Товарооборот	0,0000	0,3659	0,1748
Товарні запаси	0,0511	0,0000	0,1023
Надходження товарів	0,0047	0,0000	0,3466
Середні запаси товарів на кінець періоду	0,0518	0,0000	0,1264
Оборотність товарних запасів	0,0171	0,3962	0,0000
Рентабельність реалізації (комерційна)	0,0623	0,0192	0,0000
Витратоємність товарообороту	0,8030	0,7396	0,0000
Середньорічний обсяг товарообороту на 1 кв.м. торгової площі	0,1783	0,0000	0,1455
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу	0,0000	0,6254	0,3578
Значення показнику рейтингової оцінки підприємства	1,0809	0,9464	1,2333

Кінцевим етапом рейтингової оцінки є ранжирування підприємств у порядку убутання рейтингових оцінок показників. При цьому найвищий рейтинг привласнюється підприємству з мінімальним значенням коефіцієнта рейтингової оцінки, а решта підприємств ранжується згідно значення даного показника.

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів рейтингової оцінки і виявлення конкурентного статусу ФГ «Миколаєво-Петрівське»

(коєф.)

Підприємство	Значення показника рейтингової оцінки	Місце за рейтингом
ФГ «Миколаєво-Петровське»	1,081	2
ФГ «Наталі»	1,233	3
Агрофірма Зоряна	0,946	1

Таким чином, проведені розрахунки дозволяють зробити висновок про конкурентоспроможність нашого підприємства і визначити його місце серед підприємств-конкурентів. Так, одержані розрахунки дозволили нам визначити що з сукупності аналізованих підприємств ФГ «Миколаєво-Петровське» займає друге місце, по ефективності управління товарооборотом воно уступає «Зоряна», що в даних умовах господарювання є найбільш конкурентноздатним, оскільки значення показника його рейтингової оцінки має менше значення, і. отже, воно займає 1 місце по рейтингу.

Для проведення SWOT-аналізу не потрібні ні великі бази даних, ні формальна підготовка. Будь-хто, хто хоч трохи знайомий з компанією і має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних та безглузвих висновків, повних таких невизначених та двозначних понять, як "експлуатаційна характеристика продукту", "сучасне обладнання", "ціни". Крім того, користувачі іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу або ненадійну інформацію.

Ретельно визначаємо сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, що охоплює весь їхній бізнес. Швидше за все, він буде надто узагальненим та марним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках чи сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад, на конкретному сегменті, забезпечує виявлення найважливіших йому сильних і слабких сторін, можливостей і угроз.[22 з.432]

Відмінності між елементами SWOT: силами, слабкостями, можливостями та загрозами. Сильні та слабкі сторони – це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища та невіддільні впливу організації.

Сильні та слабкі сторони можуть вважатися такими лише у тому випадку, якщо їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз лише переваги і слабкості, що найбільш відносяться до справи. Пам'ятайте, що вони мають визначатися у світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною лише тоді, коли її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо він працює краще ніж продукти конкурентів. І, нарешті, таких сильних та слабких сторін може набратися дуже багато, тож і не зрозумієш, які з них головні. Щоб уникнути цієї переваги і слабкості, повинні бути проранжовані відповідно до їх важливості в очах покупців.

Будьте об'єктивними та використовуйте різнобічну вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точним і глибоким, як аналіз, проведений

у вигляді групової дискусії та обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-аналіз – це не просто перерахування підозр менеджерів. Він повинен якнайбільше ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Уникайте розлогих та двозначних заяв. Занадто часто SWOT-аналіз послаблюється саме через те, що до нього входять подібні твердження, які, швидше за все, нічого не означають для більшості покупців. Чим точніше формулювання, тим кориснішим буде аналіз

Отже, ми визначили, що має бути результатом SWOT-аналізу. Тепер поговоримо про те, як дійти цього результату.

Крок 1. Визначення сильних та слабких сторін ФГ «Миколаєво-Петровське». За основу при оцінці ринкових можливостей та загроз ви можете взяти наступний перелік параметрів:

1. Фактори попиту (тут доцільно взяти до уваги ємність ринку, темпи його зростання чи скорочення, структуру попиту продукцію ФГ «Миколаєво-Петровське» тощо.)

2. Фактори конкуренції (слід враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок та виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку тощо)

3. Фактори збуту (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умов поставок матеріалів та комплектуючих тощо)

4. Економічні чинники (враховується курс рубля (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави тощо)

5. Політичні та правові фактори (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади тощо)

6. Соціально-демографічні чинники (слід врахувати чисельність та статеву-вікову структуру населення регіону, в якому працює ваше фермерське господарство, рівень народжуваності та смертності, рівень зайнятості населення тощо)

7. Соціально-культурні чинники (зазвичай враховуються традиції та система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів та послуг, наявні стереотипи поведінки людей тощо)

8. Природні та екологічні фактори (враховується кліматична зона, в якій працює ваше фермерське господарство, стан навколишнього середовища, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища тощо)

SWOT-аналіз ф/г «Миколаєво-Петровське» дозволяє не лише оцінити загрози та можливості, слабкі та сильні сторони, а й вжити своєчасних заходів щодо усунення зазначених недоліків, не добросовісної конкурентоспроможності та вдосконалення комерційної діяльності. Так, для запобігання можливим загрозам та пом'якшенню наслідків від них організації необхідно вести роботу в галузі вивчення ринку та поведінки конкурентів, безпеки, фінансів, кадрів. Використовуючи результати дослідження сильних та слабких сторін, розробляється стратегія, яка дозволить скористатися можливостями та пом'якшити чи уникнути наслідків від загроз зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ «МИКОЛАЄВО-ПЕТРОВСЬКЕ»

3.1. Стратегія поведінки фермерського господарства "Миколаєво-Петровське"

Стратегія – це довгострокове якісно певний напрямок розвитку організації, і навіть позиції організації у навколишньому середовищі, що призводить організацію до її цілям.

При визначенні стратегії підприємства керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними з становищем підприємства над ринком:

- який бізнес припинити;
- який бізнес продовжити;
- у який бізнес перейти.

При цьому увага концентрується на тому:

- що організація робить і чого не робить;
- що важливіше і менш важливо у здійснюваній організації діяльності.

З безлічі існуючих типів стратегій для аналізованого підприємства пропоную використовувати стратегію зміни організаційної культури як засобу поліпшення діяльності підприємства у час і у майбутньому.

Формування та зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Один із визнаних фахівців у галузі організаційної культури вважає, що існує п'ять первинних та п'ять вторинних факторів, які визначають формування організаційної культури. Відповідно до його концепції до первинних належать такі фактори.

1. Крапка концентрації вищого керівництва.
2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що у організації.
3. Відношення до роботи та стиль поведінки керівників.
4. Критеріальна база заохочення працівників.

5. Критеріальна база відбору, призначення, просування та звільнення з організації.

До групи вторинних факторів відповідно до концепції Шейна входять такі фактори:

1. Структура організації.
2. Система передачі інформації та організаційні процедури.
3. Зовнішній та внутрішній дизайн та оформлення приміщення, в якому розташовується організація.

4. Міфи та історії про важливі події та осіб, які грали та відіграють ключову роль у житті організації.

5. Формалізовані положення про філософію та сенс існування організації.

Кожен із десяти первинних та вторинних чинників формування організаційної культури вимагає використання певних прийомів, що дозволяють досягати успіху при свідомому формуванні та зміні організаційної культури.

Однією із завдань управління якістю продукції для підприємства є забезпечення відповідності виробництва розмаїттю вимог, що висуваються ринком. Коли вимог багато і вони суперечливі, виробничники самостійно оцінюють відносну важливість таких параметрів як якість, ціна, швидкість постачання та гнучкість і змушені шукати рішення для задоволення вимог ринку. У свою чергу ринки часто пред'являють вимоги, що важко здійснити: мінімальна ціна при найширшому асортименті і високій швидкості поставки; постачання продукції в невеликих обсягах, з максимальною якістю та низькою ціною.

У цих випадках підприємству доводиться не просто спеціалізувати виробництво, а вибудовувати таку модель управління та розробляти такі виробничі системи, які одночасно відповідали б різноманітним маркетинговим вимогам і при цьому зберігали свою конкурентоспроможність. Такий підхід становить суть конкурентної стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю товару із боку виробника означає як надання товару тих чи інших споживчих властивостей, як використання тієї чи іншої цінової стратегії (що зазвичай входить у поняття управління якістю продукції), а й диктує необхідність враховувати поведінку самого ринку – вести облік доходів того сегмента споживчого ринку, у якому передбачається реалізувати даний товар.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства значно ширша за стратегію управління якістю продукції, оскільки вимагає крім вирішення завдання створення високого технічного рівня продукції та забезпечення її якості у виробництві, вирішення певного комплексу маркетингових завдань, цільовим чином орієнтованих на дослідження ринків і тих ринкових сегментів, на яких передбачається здійснити виведення товару.

Таке розуміння конкурентної стратегії підприємства вимагає розглядати під час її формування наступну тріаду взаємозалежних елементів: якість продукції; характеристику підприємства-виробника, постачальника продукції; характеристику ринку

Коли з'являється сильна стратегічна перспектива і підприємство її активно реалізує, фундаментальна стратегічна перебудова блокується інертністю корпоративної культури. Нині це відбувається в агропромисловому комплексі, де нові технології та організація виробництва вступили в суперечність із існуючими цінностями та переконаннями працівників. Тоді менеджмент підприємств освоює методи школи культури, вкладаючи кошти у розвиток не лише тих, хто працює та здатний працювати в нових умовах, а й у систему освіти, де формуються майбутні працівники.

Посилення невизначеності над ринком супроводжується загостренням конкуренції. Стратегія, покликана забезпечити майбутнє благополуччя підприємства та регіону, має бути спрямована на досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринках.

Змінюється уявлення про цілі розвитку підприємства. Якщо раніше вважалося, що підприємство має зосередити свої зусилля на досягненні однієї або

кількох основних цілей, наприклад, на максимізації корисності споживачів (у традиційній економічній теорії) або створення найвищої цінності для споживача (у маркетингу), то доцільно сьогодні говорити про необхідність розробки збалансованої системи цілей. Не слід орієнтувати систему управління підприємством та регіональними ринками на зосередження однією напрямі, тобто. на виконанні зобов'язань перед однією заінтересованою групою. Головне завдання менеджменту - узгодити суперечливі інтереси різних зацікавлених груп, які найбільше впливають на розвиток підприємства та ринку.

Дедалі більше впливом геть управління ринками надає те що, що збільшення невизначеності довкілля відбувається за ослаблення сигналів про змінах.[24 з. 102]

У контексті такої парадигми стратегічного управління методологія стратегічного аналізу поведінки підприємств на регіональних ринках може бути представлена в такий спосіб.

Під методологією ми розуміємо спосіб отримання нових знань, що складається з концептуального підходу до дослідження (що впливає з теорії), методів дослідження та дослідницьких технологій та процедур. Дослідження використовують на всіх етапах стратегічного управління.

Якщо кінцевий продукт стратегічного управління – стратегія підприємства та необхідний для її реалізації потенціал, то кінцевий продукт стратегічного аналізу – формування альтернатив стратегічного розвитку. Ці альтернативи відображають вибрані цілі, розуміння довкілля (існуючих у ній можливостей та загроз), оцінку власних ресурсів, сильних і слабких сторін підприємства та регіону.

На етапі виявлення цілей підприємства з'ясовуються інтереси та критерії оцінки всіх зацікавлених груп, від поведінки яких залежать результати діяльності підприємства. Стратегічний аналіз дає ясне уявлення про ймовірне майбутнє зовнішнього оточення (ринку) та підприємства, зменшує невизначеність щодо доступних альтернатив.

Кожна теоретична модель маркетингу відбиває потреби підприємства у взаємодії з конкретною суспільною групою, чия поведінка виявляється при цьому стані ринку вирішальним для підприємства: споживачі (комерційний маркетинг), конкуренти (конкурентний маркетинг), населення (соціально-етичний маркетинг). Нарешті, формується концепція стратегічного маркетингу, де маркетинг визначається як постійний і систематичний аналіз потреб ринку задля забезпечення стійкого конкурентного переваги чи як вплив підприємств на споживачів, покликане забезпечити випереджувальні дії.

Ті самі зміни на ринках, які викликали поступову еволюцію теоретичних моделей маркетингу, в Україні, як ми вже бачили, стиснуті в часі і відбуваються з різною швидкістю на різних ринках. У контексті стратегічного управління ринками в Україні маркетинг доцільно визначити як механізм впливу одного із суб'єктів ринку на поведінку інших з метою реалізації своєї стратегії розвитку. Стратегічний маркетинг підприємств має бути орієнтований на взаємодію з усіма громадськими групами (принцип "узгодження інтересів"), які сильно впливають на розвиток регіонального ринку в довгостроковій перспективі (інвестори, конкуренти, законодавчі та виконавчі органи влади, споживачі, населення, менеджери та працівники підприємств, лідери громадської думки). Саме в маркетингу та маркетингових дослідженнях створюються інструменти вивчення потреб та інтересів різних суб'єктів ринку.

Методи збору інформації для стратегічного аналізу поділяємо на кількісні (які підлягають кількісному аналізу) та якісні. Кількісні методи, у свою чергу, поділяються на опитувальні та неопитувальні (спостереження, аналіз статистичних даних, контент-аналіз, експеримент).

Експеримент та опитування належать до методів прямого виміру економічної поведінки. Експеримент слід використовувати тоді, коли необхідний контроль дослідника за ситуацією та його втручання. Опитування застосовується тоді, коли необхідну інформацію дослідник може отримати лише запитуючи.

Опитувальний метод знаходить дедалі ширше застосування у стратегічних дослідженнях. Переваги опитувань перед альтернативними методами збору інформації, як нам здається, полягають у наступному:

1. питання задаються так, що дозволяють підсумовувати та зіставити відповіді тисяч людей;
2. результати опитування кількох тисяч людей можуть бути перенесені на все населення з підрахованим ступенем достовірності;
3. техніка проведення опитування жорстко контролюється, і тому таке опитування може бути повторене у будь-який час для порівняння результатів;
4. велике опитування може бути поділено на частини (з репрезентативною вибіркою) для аналізу та порівняння позицій різних соціальних груп населення.

Якісні дослідження відрізняються від кількісних рядом важливих аспектів, які роблять їх ефективними у стратегічному аналізі.

Тут ставиться завдання уточнити чи ретельно вивчити висловлену позицію, щоб зробити більш ясною думку учасників ринку. Це дає можливість глибше зрозуміти їхню мотивацію; фактори, що визначають поведінку людей; спрогнозувати їхню поведінку в різних ситуаціях у майбутньому та вибрати ефективні способи досягнення поставлених цілей.

Роль дослідника тут зводиться до мінімуму, йому потрібно зробити так, щоб інтерв'ю або дискусія охопили всі важливі для дослідження теми, і глибше вивчити моменти, що становлять особливий інтерес.

Якісне дослідження має гнучкість, що означає можливість формулювати питання відповідно до ситуації, детальніше аналізувати позиції та поведінку, а це, як правило, неможливо у кількісному дослідженні. Більше того, існують методики, що дозволяють виділити та проаналізувати переконання та уявлення, що існують у підсвідомості респондентів.

Якісне дослідження може торкнутися нових тем, що виникають у процесі інтерв'ю та визначити їх значення для досліджуваного предмета. Воно

може виділити специфічні позиції та поведінку, визначити причини, що їх зумовлюють, вивчити взаємозв'язок між різними позиціями та типами поведінки, пояснити видимі невідповідності та протиріччя. Воно дає можливість вивчити тонкощі людського сприйняття, нюанси мови і взаємозв'язок ідей (уявлень), що часто губиться в кількісному дослідженні типів поведінки чи позицій, що має важливого значення для стратегічного управління.

Приходимо висновку, що найбільш актуальними сьогодні є такі напрями розвитку методології дослідження поведінки підприємств на ринках.

Узгодження концептуально-методичного апарату різних наукових дисциплін таким чином, щоб було можливим ефективно спільне використання їх інструментів у стратегічних дослідженнях;

ширше використання опитувального методу, що допомагає проаналізувати розвиток подій перед тим, як вони відбулися, зрозуміти мотиви поведінки покупців, безліч оцінити ефективність різних способів на поведінка людей;

аналіз фундаментальних цінностей (норм, установок) населення, їх стійкості та факторів, що визначають їх динаміку; ми погано їх знаємо та явно недооцінюємо вплив цих інститутів на поведінку учасників ринку;

розвиток якісних досліджень, які дозволяють швидко і досить точно вловити зміни, що починаються ("слабкі сигнали"), своєчасно вжити запобіжні заходи;

вдосконалення інструментів аналізу, що дозволяють оцінити можливі напрями зміни ситуації на ринках, варіанти поведінки учасників ринку у різних ситуаціях та їх наслідки;

методологічна рефлексія у стратегічних дослідженнях (оцінка якості одержаних результатів та адекватності використовуваних інструментів аналізу).

Розгортання маркетингових досліджень означає створення ринку стратегічних досліджень. Ми визначаємо ринок стратегічних досліджень як механізм взаємодії виробників та покупців інформації, необхідної та достатньої для

розробки та реалізації стратегій розвитку підприємств. Запропоновано критерії оцінки стратегічних маркетингових центрів та створюваних ними дослідницьких проектів, принципи управління опитуваннями на промислових підприємствах, розглянуто можливі варіанти взаємовідносин замовника дослідження та дослідницького центру.

Конкурентна стратегія присутності над ринком підрозділяється на стратегію поведінки й стратегію конкурентної боротьби. Подібна класифікація служить цілям дослідження та сприяє розумінню причин досягнення конкурентоспроможності та стратегічного успіху підприємства.

Види та характеристика стратегій є шаблонами стратегічних дій, ефективність використання яких обумовлена наявністю відповідних передумов у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Типові конкурентні стратегії поведінки класифікуються за рівнем їхньої активності чи агресивності. Як правило, розрізняють стратегії наступальні, оборонні та відступи чи відходу з ринку.

Стратегія є детальним всебічним комплексним планом. Він має розроблятися швидше з погляду перспективи всієї корпорації, а чи не конкретного індивіда. Рідко коли засновник підприємства може дозволити собі поєднувати особисті плани зі стратегією організації.

Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів та планів досягнення намічених цілей, у яких мають бути враховані науково-технічний потенціал підприємства та її виробничо-збутові потреби. Стратегічний план має обґрунтовуватися великими дослідженнями та фактичними даними. Тому необхідно постійно займатися збором та аналізом величезної кількості інформації про галузі народного господарства, ринок, конкуренцію тощо. Крім того, стратегічний план надає підприємству визначеності, індивідуальності, які дозволяють їй залучати певні типи працівників та допомагають продавати вироби чи послуги. Стратегічні плани мають бути розроблені таким чином, щоб вони залишалися не лише цілісними протягом тривалого часу, але й зберігали гнучкість. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму,

яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних коригувань у зв'язку з постійно мінливою діловою та соціальною обстановкою.

Стратегічне планування саме собою не гарантує успіху, і організація, що створює стратегічні плани, може зазнати невдачі через помилки в організації, мотивації та контролі. Проте формальне планування може створити низку істотних сприятливих чинників в організацію діяльності підприємства. Знання того, що організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш сприятливі шляхи дії. Приймаючи обґрунтовані та систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації чи зовнішню ситуацію. Т.о. планування допомагає створити єдність спільної мети усередині організації.

Формування стратегічного плану є ретельну, систематичну підготовку до майбутнього, здійснювану вищим керівництвом.

Одним із найістотніших рішень при плануванні є вибір мети організації. Основна загальна мета організації позначається як місія, й інші мети виробляються її здійснення. Значення місії неможливо перебільшити. Вироблені мети служать як критерії для наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо ж керівники не знають основної мети організації, то у них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. Місія деталізує статус підприємства та забезпечує напрямок та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних рівнях розвитку. Формування місії включає:

- з'ясування, якою підприємницькою діяльністю займається підприємство;
- визначення робочих принципів підприємства під тиском довкілля;
- Виявлення культури підприємства.

Часто керівники підприємств вважають, що їхня основна місія - отримання прибутку. Справді, задовольняючи якусь внутрішню потребу,

підприємство зрештою зможе вижити. Але щоб заробити прибуток, підприємству необхідно стежити за середовищем своєї діяльності, враховуючи при цьому ціннісні підходи до поняття ринку. Місія представляє надзвичайне значення для організації, не можна забувати про цінності та цілі вищого керівництва. Цінності, які формуються нашим досвідом, спрямовують або орієнтують керівників, коли вони стикаються з необхідністю прийняття критичних рішень. Західні вчені встановили шість ціннісних орієнтацій (табл.3.1), які впливають прийняття управлінських рішень, і пов'язали ці орієнтації зі специфічними типами цільових переваг.

Таблиця 3.1

Зв'язок цілей підприємства та ціннісної орієнтації керівництва

Цінності	Категорія цінностей	Типи цілей підприємства
Теоретичні	Істина. Знання. Раціональне мислення	Довгострокові дослідження вання та розробки
Економічні	Практичність. Корисність. Нагромадження багатства	Зростання. прибутковість. Результати.
Політичні	Визнання.	Загальний обсяг капіталу, продажів, кількість працівників
Соціальні	Гарні людські стосунки. Прихильність. Відсутність конфлікту.	Соціальна відповідальність щодо прибутковості. Непряма конкуренція. Сприятлива атмосфера у створенні.

Естетичні	Художня гармонія. склад. Форма та симетрія.	Вироби дизайн. Якість. Привабливість, навіть зі шкодою для прибутку.
------------------	---	---

Загальні цілі підприємства формуються та встановлюються на основі загальної місії організації та певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво;

- конкретні та вимірні цілі (це дозволяє створити чітку базу відліку для подальших рішень та оцінки ходу роботи);
- орієнтація цілей у часі (тут необхідно усвідомити як, що підприємство хоче здійснити, а й коли має бути досягнутий результат);
- досягнення мети (служить підвищенню ефективності організації); встановлення ж важко досяжної мети може призвести до катастрофічних результатів;
- взаємно підтримують цілі (дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей).

Цілі будуть значною частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, проінформе про них та стимулює їх здійснення у всій організації.

Після встановлення своєї місії та цілей керівництво підприємства розпочинає діагностичний етап процесу стратегічного планування. На цьому шляху першим кроком є дослідження довкілля:

- оцінка змін, які впливають різні аспекти поточної стратегії;
- визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії підприємства; контроль та аналіз діяльності конкурентів;
- визначення чинників, які мають більше змогу досягнення загальнофірмових цілей шляхом коригування планів.

Аналіз довкілля допомагає контролювати зовнішні стосовно підприємства чинники, отримати важливі результати (час розробки системи

раннього попередження у разі можливих загроз, час прогнозування можливостей, час упорядкування плану у разі непередбачених обставин, і час розробку стратегій). Для цього необхідно з'ясувати, де знаходиться організація, де вона має бути в майбутньому і що для цього має зробити керівництво. Загрози та можливості, з якими стикається підприємство, можна виділити у сім областей.

1. Економічні чинники. Деякі чинники економічної довкіллі повинні постійно діагностуватися і оцінюватися, т.к. стан економіки впливає цілі підприємства. Це темпи інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівні зайнятості тощо. Кожен із них може становити або загрозу, або нову можливість для підприємства.

2. Політичні чинники. Активна участь підприємницьких підприємств у політичному процесі є вказівкою на важливість державної політики для організації; отже, держава має стежити за нормативними документами місцевих органів, влади суб'єктів держави та федерального уряду.

3. Ринкові чинники. Ринкове середовище є постійною небезпекою для підприємства. До факторів, що впливають на успіхи і провали організації, відносяться розподіл доходів населення, рівень конкуренції в галузі, демографічні умови, що змінюються, легкість проникнення на ринок.

4. Технологічні чинники. Аналіз технологічного середовища може, щонайменше, враховувати зміни у технології виробництва, застосування ПК у проектуванні та наданні товарів та послуг або успіхи у технології засобів зв'язку. Керівник будь-якої підприємства повинен стежити за тим, щоб не наразитися на "шок майбутнього", що руйнує організацію.

5. Чинники конкуренції. Будь-яка організація повинна досліджувати дії своїх конкурентів: аналіз майбутніх цілей та оцінка поточної стратегії конкурентів, огляд передумов щодо конкурентів та галузі, в якій функціонують дані компанії, поглиблене вивчення сильних та слабких сторін конкурентів.

6. Чинники соціальної поведінки. Ці фактори включають мінливі відносини, очікування та звичаї суспільства (роль підприємництва, роль жінок та національних меншин у суспільстві, рух на захист інтересів споживачів).

7. Міжнародні чинники. Керівництво підприємств, що діють на міжнародному ринку, має постійно оцінювати та контролювати зміни у цьому широкому середовищі.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації створити перелік небезпек і можливостей, з якими вона стикається в цьому середовищі. Для успішного ж планування керівництво повинне мати повне уявлення не лише про суттєві зовнішні проблеми, а й про внутрішні потенційні можливості та недоліки організації.

3.2 Заходи щодо вдосконалення та забезпечення підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства «Миколаєво-Петровське»

Слід зазначити, що важливим моментом при діагностиці і аналізі внутрішнього середовища функціонування підприємства є визначення його стратегічних проблем. Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкту встановленим цілям. Перелік проблем ФГ «Миколаєво-Петрівське» представлений в таблиці 3.2.

Як було відмічено вище, головною проблемою підприємства є відсутність системи стратегічного планування товарообороту. Високі витрати обігу і фактично відсутній контроль за їх здійсненням приводять до зростання ціни реалізації продукції підприємства, що приводить до зменшення її конкурентоспроможності.

Таблиця 3.2

Перелік проблем ФГ «Миколаєво-Петрівське»

ПРОБЛЕМИ ЦЕЛЕДОПУЩЕННЯ І СТРАТЕГІЙ

Цілі і завдання сформульовані, проте кількісно не визначені
Стратегія розвитку має формальний характер
Відсутня система стратегічного планування і прогнозування
ФІНАНСОВІ ПРОБЛЕМИ
Недостатність власних оборотних коштів
Збитковий характер діяльності підприємства
МАРКЕТИНГОВІ ПРОБЛЕМИ
Робота по дослідженню ринку на недостатньому рівні
Зміна ринкової кон'юнктури цін
ЗБУТОВІ ПРОБЛЕМИ
Високий рівень витрат обігу
Недостатньо ефективне використання торгівельної площі
Висока залежність від постачальників продукції, що реалізується підприємством
Проблеми планування
Неефективність планування збутової діяльності
Відсутність автоматичної інформаційної системи після збору інформації необхідної для планування
ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ
Істотне завантаження окремих підрозділів підприємства і формальність інших
Відсутність ефективних систем комунікації

Фінансові проблеми приводять до поступової втрати позицій підприємства на ринку реалізації. Організаційні проблеми перш за все торкаються організаційної структури підприємства. Відсутність системи стратегічного планування на підприємстві робить неможливим вирішувати завдання стратегічного характеру

Таблиця 3.3

**Аналіз впливу на товарооборот зміни цін і фізичного обсягу
товарообороту**

(тис.грн.)

Період	2023 рік	2024 рік		2024 рік у % до 2023 року		Загальне впливлення	в тому числі за рахунок	
		в поточних цінах	в порівнянних цінах	в поточних цінах	в порівнянних цінах		зміни кількості реалізованих товарів	Зміни цін
1 квартал	840,80	988,50	880,23	117,5 7	104,6 9	147 ,7	39,43	108,27
2 квартал	905,30	1070,2 0	952,98	118,2 1	105,2 7	164 ,9	47,68	117,22
3 квартал	927,99	996,06	886,96	107,3 4	95,58	68, 07	-41,03	109,10
4 квартал	977,21	1009,9 4	899,32	103,3 5	92,03	32, 73	-77,89	110,62
Роздрібний товарооборот, всього	3651,3 0	4064,7 0	3619,5 0	111,3 2	99,13	413 ,40	-31,80	445,20

Таким чином, зростання цін в 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 11,6% призвело до збільшення обсягу товарообороту в сумі на 445,20 тис.грн. За рахунок зміни кількості реалізованих товарів і інших факторів товарооборот скоротився на 31,80 тис.грн.

Основне протиріччя конкурентоспроможності можна сформулювати як протиріччя між інтересами виробника та споживача, яке насправді знає коригування в процесі реалізації ринкових відносин споживача та виробника, в результаті якої продаж даного товару стає ефективним як для виробника, так

і для споживача. Здійснення зазначеної коригування можливе лише за умови вирішення низки проблем, зумовлених цією суперечністю. По-перше, оптимізації рівня ціни товару, прийнятного всім учасників процесу виробництва та реалізації продукції. По-друге, проблеми випуску виробів, які відповідають новітнім вимогам науково-технічного прогресу. По-третє, проблеми створення інфраструктури, необхідної задоволення потреб покупця, але з представляє особливого інтересу з погляду отримання найвищої прибутку для виробника [8, с.108].

На підставі визначеного нами раніше двостороннього взаємозв'язку між різними рівнями конкурентоспроможності можна стверджувати, що шляхи підвищення конкурентоспроможності держави, галузі та підприємства підвищують і конкурентоспроможність продукції.

В конкурентній політиці щодо товару беруться до уваги, перш за все, його функціональне призначення, надійність, довговічність, зручність використання, естетичність зовнішнього вигляду та інші характеристики, тобто здатність товару задовольняти сукупні потреби покупця краще, ніж товари-конкуренти. Створення такої споживчої цінності товару, яка включала б у собі всю сукупність властивості даного товару, а також супутніх йому, є найважливішою умовою виживання на ринку.

Виробник, створюючи конкурентоспроможний товар, застосовує різноманітні стратегії. Наприклад:

- домогтися відмінності товарів підприємства у власних очах покупців від товарів конкурентів;
- вибрати з намічених до виробництва товарів один, який є найпривабливішим всім покупців, і здійснити цій основі прорив над ринком;
- знайти нове застосування випущеним товарам;
- своєчасно вилучити економічно неефективний товар із збутової програми підприємства;
- знайти вихід нові ринки як із старими, і з новими товарами;

- здійснювати модифікацію товарів, що випускаються відповідно до нових смаків і потреб покупців;
- регулярно розвивати та вдосконалювати систему сервісного обслуговування реалізованих товарів та систему стимулювання збуту в цілому.

Інтерес представляє аналіз конкретних кроків та дій, які роблять виробничі та технічні лідери високорозвинених держав для того, щоб здійснити черговий ривок «за лідерство».

Це, перш за все, відноситься до постійного оновлення асортименту продукції, що випускається, безупинної розробки та швидкого освоєння нових зразків виробів і одночасного нарощування продуктивності праці, підвищення гнучкості виробництва, ефективності, зниження всіх видів витрат і витрат.

Чим ширші параметричні ряди та асортиментні набори, тим вища ймовірність того, що покупець знайде собі оптимальний варіант закупівлі. Наприклад, випускають автонавантажувачі одного і того ж типу, але відрізняються один від одного вантажопідйомністю, швидкістю, радіусом розвороту тощо. Кожному споживачеві з урахуванням конкретних умов його роботи необхідні певні експлуатаційні параметри автонавантажувачів, що купуються, якщо продавець здатний їх забезпечити, купівля відбудеться, якщо ні - покупець шукатиме іншого продавця.

Безперечно, має вивчатися питання з боку промислової підприємства про власні можливості забезпечення такого обсягу виробництва товару, який дозволив би опанувати заплановані частки наміченого ринку з метою забезпечення рентабельності виробництва та збуту. Дуже важливим є питання ресурсного забезпечення підприємства - можливостей придбати необхідні матеріали, комплектуючі вироби, напівфабрикати, залучити необхідні фінансові ресурси, необхідні з відповідним рівнем кваліфікації кадри.

Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне оновлення вироблених товарів, підготовка та організація виробництва нових видів продукції. У світі створення та виробництво

нових товарів мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно зі статистичними даними після освоєння нової продукції, яка становить основу виробництва, темпи зростання її реалізації приблизно вдвічі вищі, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію та розширюючи асортимент пропонуваного товару, підприємства прагнуть знизити залежність від одного товару, який може будь-коли з урахуванням непередбачуваних змін ринку призвести до банкрутства. Відомо, що значна кількість нових товарів, введених на ринок, зазнає комерційного провалу: приблизно 8 з 10 не виправдовують надій, що поклалися на них, виробників. Основними причинами є: недостатнє володіння станом попиту саме на даний товар, технічні та експлуатаційні дефекти товару, неефективна реклама, завищена ціна, непередбачені дії конкурентів у відповідь, невірний обраний час для виходу на ринок, невирішені виробничі проблеми, тобто в цілому неправильно була спрогнозована конкурентна політика.

В основі концепції створення нового товару сьогодні лежить не стільки дотримання традиційних прагнень до досягнення нових технічних та техніко-економічних параметрів, скільки прагнення створити товар ринкової новизни з високим рівнем конкурентоспроможності щодо інших аналогічних товарів.

У вирішенні завдань підвищення конкурентоспроможності продукції з кожним роком все більшого значення набуває проблема вибору та освоєння нових ринків збуту. У зв'язку з цим на будь-якому підприємстві дуже важливі аналітико-пошукові зусилля у цій галузі. Нові ринки збуту вирішальним чином можуть змінити конкурентоспроможність товару та рентабельність збутової діяльності. Зрозуміло, що впроваджуючи товар на новий ринок, можна продовжити життєвий цикл товару. Сезонні коливання в попиті можуть сприяти успішній реалізації одного й того самого товару в різних точках планети. А збільшення обсягу продажів на нових ринках дозволить знизити витрати виробництва на одиницю продукції, насамперед за рахунок використання дешевої робочої сили, досить низьких рівнів податків і мит та інших факторів на

нових ринках збуту. У зв'язку з цим дуже важливо задля її подальшого розвитку конкурентоспроможності товару (перед тим як перейти до нового, його модифікації, зняття з виробництва) спробувати вийти з ним на новий ринок збуту, якщо на внутрішньому його конкурентоспроможність різко впала. Але при цьому треба точно знати ступінь забезпеченості нових ринків висококваліфікованими працівниками ремонтних та обслуговуючих організацій, тому що в іншому випадку покупці можуть вимагати підвищення надійності та спрощення конструкції продукції, що реалізується.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі шляхи підвищення конкурентоспроможності [5, с.31]:

- зміна складу, структури матеріалів (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів та/або конструкції продукції;
- зміна порядку проектування продукції;
- зміна технології виготовлення продукції; методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, зберігання, пакування, транспортування та монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги, з обслуговування та ремонту та цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції над ринком;
- зміна структури та розміру інвестиції у розробку, виробництво та збут продукції;
- зміна структури та обсягів коопераційних поставок під час виробництва продукції;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту та видів імпортованої продукції.

Стратегія підвищення якості товару є найважливішою складовою стратегії підприємства. Об'єктами прогнозування є показники якості товару, що поступають аналогічним показникам товарів конкурентів.

У кінцевому результаті необхідно націлити підприємства, по-перше, на постійне впровадження у виробництво нових, досконаліших виробів; по-

друге, на неухильне скорочення всіх видів витрат за виробництво продукції; по-третє, на підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на вироби, що випускаються, що і повинно в результаті створити умови для перемоги в конкурентній боротьбі.

Для підвищення ефективності роботи ф/г «Миколаєво-Петровське» основні заходи мають бути спрямовані на активізацію маркетингової діяльності.

Практичне значення має використання конкретних маркетингових прийомів, орієнтованих залучення клієнтів.

Щоб сьогодні створити конкурентоспроможне підприємство, треба не просто модернізувати організацію та управління, але й чітко знати, для чого це робиться, якої мети має бути досягнуто. Головне при цьому – вміння визначити і швидко, ефективно використовувати у конкурентній боротьбі свої переваги.

Всі зусилля організації та управлінні спрямовані на розвиток тих його якостей або продукції, що ним реалізується, які вигідно відрізняють підприємству від потенційних або реальних конкурентів.

Підвищення конкурентоспроможності – вірний крок до успіху підприємства у сфері його діяльності. З метою оцінки діяльності підприємства доцільно проаналізувати й оцінити економічний потенціал, тобто. сукупність ресурсів, що є у розпорядженні підприємства міста і спроможність до використання ресурсів з метою створення та реалізації товарів та послуг, отримання максимального доходу.

Для підвищення конкурентоспроможності ФГ «Миколаєво-Петровське» я пропоную наступні заходи:

1. Прискорити роботу щодо модернізації існуючого обладнання;
2. З метою підвищення конкурентоспроможності освоїти технологію вирощування ріпаку;
3. Розглянути питання формування дилерської мережі в регіонах України на базі існуючих регіональних центрів торгівлі зерновими;

4. Розглянути питання ціноутворення основних дилерів з метою посилення конкурентоспроможності ФГ «Миколаєво-Петровське».

Для забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати особливості вимог ринку (ціна, умови постачання, асортимент), а також зауваження та пропозиції споживачів щодо якості продукції.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ф/г «Миколаєво-Петровське» необхідно прискорити роботу з модернізації застарілого обладнання, удосконалення технології вирощування зернових, впровадження нових технологій виробництва та заходів щодо прискореного виготовлення та впровадження нових гібридів.

Основні заходи щодо розвитку виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції ф/г «Миколаєво-Петровське» представлені у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Заходи щодо розвитку виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції ф/г «Миколаєво-Петровське»

Найменування заходу	Мета заходу	Сума витрат
1 Заходи, що забезпечують випуск продукції	високоякісної, конкурентоспроможної	
1 Модернізація технологічної лінії	Розширення асортименту, виконання прогнозних показників	120 тис. грн.
2 Впровадження технології крапельного зрошення земель	Випуск конкурентоспроможної продукції	80 тис. грн
3 Збільшення обсягів виробництва	Зниження собівартості продукції	50 тис. грн.
2 Впровадження у виробництво перспективних технологій та нових видів продукції		
1 Вирощування нових рослин	Вирощування нового виду продукції, розширення асортименту, виконання прогнозних показників	40 тис. грн.

2 Освоєння технології вирощування ріпаку	Вирощування нового виду продукції, розширення асортименту, виконання прогнозних показників	35 тис. грн.
3 Реконструкція та розширення допоміжного господарства		
1 Розробка технічної документації, впровадження та налагодження комплексної системи автоматичного енергообліку	Забезпечення автоматичного обліку енергоресурсів, економія споживання електроенергії	20 тис. грн.
2 Реконструкція насосної станції із встановленням додаткових потужностей	Забезпечення працездатності нововведеного та діючого обладнання	72 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Про конкурентоспроможність продукції сьогодні говорять дедалі більше керівників підприємств. Проте досі для багатьох із них точне значення цього поняття залишається невизначеним.

1. Термін «конкурентоспроможність» застосовують щодо галузі, підприємства, продукції, послуги. Вивченням конкурентоспроможності займаються фахівці у галузі маркетингу, менеджменту, товарознавства, мікро та макроекономіки. Проте головним елементом конкуренції над ринком виступає продукція чи товар. За допомогою цієї ринкової категорії споживач задовольняє наявні в нього потреби, а виробник отримує прибуток. Отже, конкурентоспроможність саме продукції є базовим поняттям конкуренції.

2. У магістерській роботі було розглянуто комплексний цільовий аналіз виробництва та реалізації продукції, а також виявлення основних показників, що впливають на конкурентоспроможність ФГ «Миколаєво-Петровське».

3. У першому розділі магістерської роботи було розглянуто теоретичні аспекти аналізу конкурентного середовища.

4. У другому розділі було проведено аналіз конкурентного середовища на прикладі ФГ «Миколаєво-Петровське»: виявлено маркетингову стратегію, яка відображає інтереси та особливості споживачів, характер конкурентних переваг продукції підприємства; були зіставлені параметри аналізованого виробу і товару – конкурента, які визначили, що товар поступається базовому зразку за технічними параметрами, але перевищує його за економічними параметрами.

5. Третій розділ містить заходи щодо вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності, що передбачає можливе збільшення випуску продукції за рахунок кращого використання трудових ресурсів, засобів праці та предметів праці.

Конкуренція – боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та

боротьби між підприємствами, що виступають на ринку, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задовольняючи різноманітні потреби покупців.

б. Маркетингове середовище підприємства складається з мікросередовища та макросередовища. конкуренти є важливою складовою маркетингової мікросередовища підприємства, без урахування та вивчення якої неможлива розробка прийнятної стратегії та тактики функціонування підприємства на ринку.

Наявність конкуруючих підприємств породжує таке явище економіки як конкуренція. З економічної точки зору, конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язки боротьби продуцентів та постачальників при реалізації продукції, суперництво між окремими виробниками чи постачальниками товару та/або послуги за найвигідніші умови виробництва. Таким чином, конкуренція в загальному сенсі може бути визначена як суперництво між окремими особами та господарюючими одиницями, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети. В економічній літературі прийнято розділяти конкуренцію за її методами: цінову (конкуренцію на основі ціни); нецінову (конкуренцію на основі якості споживчої вартості).

Залежно від інтенсивності конкуренції у цьому середовищі підприємство прогнозує ціни ті чи інші товари, організує свою збутову діяльність.

Оскільки конкуренцію у маркетингу прийнято розглядати щодо споживача, то й різні види конкуренції відповідають певним етапам споживчого вибору.

Незважаючи на те, що кожен ринок має свої унікальні особливості, все ж таки є щось спільне в тому, як здійснюється конкуренція на різних ринках, і цього цілком достатньо, щоб сказати, що суть конкуренції може бути виражена єдиною аналітичною концепцією, яка використовується для виявлення природи та оцінки інтенсивності конкуренції.

Найбільш відомою маркетинговою моделлю опису конкуренції на ринку, яка використовується у вітчизняній та зарубіжній літературі, є модель «п'яти сил конкуренції» Портера.

Після виявлення та оцінки своїх головних конкурентів компанія повинна розробити маркетингові стратегії конкуренції, які дозволять якнайкраще позиціонувати її пропозицію щодо пропозицій конкурентів. З п'яти основних конкурентних переваг, запропонованих М. Портером, до ФГ «Миколаєво-Петровське» можна зарахувати стратегію диференціації.

Особливості діяльності господарства, а також цілі, що стоять перед ним, висувають принципово нові вимоги до працівників – керівників, фахівців, у частині організації та змісту їх підготовки та перепідготовки.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, у якому визначаються основні функції, обов'язки, правничий та відповідальність співробітника організації під час здійснення ним діяльність у певної посади. Вона складається з кожної штатної посади, носить знеособлений характер і оголошується співробітнику під розписку під час укладання трудового договору.

Як маркетинговий прийом можна використовувати презентації. Презентація проводиться щодо впровадження нового виду продукції або методу вирощування зернових. Метою презентації є активізація спільного інтересу потенційних клієнтів до господарства.

Складовою маркетингу ресторану є його реклама, яка збільшує віддачу від вкладених коштів.

Ця магістерська робота виконана на основі законодавчих та нормативних документів, навчальної, спеціальної літератури, джерел засобів друку та документів ФГ «Миколаєво-Петровське», основною метою діяльності якого є сільськогосподарська продукція.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахматова М., Попов Є. Теоретичні моделі конкурентоспроможності. //Маркетинг. - №4. - 2003. - С. 25-38.
2. Юдін В.Є. Роль якості в економічній політиці та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. // Економіка сільськогосподарських та переробних підприємств. - 2000. - №5. - С.13-16.
3. Економічний аналіз: Навч. Посібник/М.А. Болюх, В.В. Бурчевський, М.І.Горбатюк; За ред. Акад.НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, - 2001.
4. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. – Х.: Фактор, 2002, 165 с.
5. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз та планування. - Дніпро. – 2001, 302с.
6. Гусак О.В. Про необхідність розробки маркетингової стратегії проникнення підприємства зовнішні ринки. Донецьк, 2004.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
8. Н.В. Карпенко. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: Центр учбової літератури. 2016. 252 с.
9. М.А. Коноплянникова. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 332-336.
- 10.В.В. Луцяк, О. П. Красняк, М. В. Кондратова. Маркетингова діяльність підприємства. 2019.
- 11.І.М. Палка. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка № 11*. 2015.
- 12.Н.В. Карпенко, Н.І. Яловега. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. 2012.
- 13.Закон України «Про підприємництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення 10.05.2003).

- 14.С.І. Данило. Підприємницька діяльність у сфері роздрібної торгівлі. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво* № 23. 2019. С. 63-71.
- 15.Т.Ю. Коритько, Н.В. Осадча, Г.Ф. Толмачова. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2020.
- 16.Б.С. Янішевський, Т.В. Янчук. Електронна комерція: тенденції розвитку та стратегії успіху. 2023. С. 96.
- 17.О.Н. Онищенко, О.Н. Проскурніної, О. Даннікова. Роздрібна торгівля: сутність, особливості, види. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Збірник тез за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених*. 2021.
- 18.Л. Коваль, М. Шаптала. Організація маркетингового відділу підприємства. *Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та моделювання соціально-економічних систем*. 156 с.
- 19.В.І. Мазур. Маркетингове управління діяльністю підприємства на ринку послуг. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно*. С. 248.
- 20.Л.В. Лазоренко. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* №3. 2019. С. 13-17.
- 21.Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.05.2023).
- 22.Статут фермерського господарства «Миколаєво-Петрівське».
23. Свідоцтво на торговельну марку №274421. URL: <https://iprop-ua.com/tm/cy974xvh/> (дата звернення: 12.05.2023).
- 24.Інстаграм-акаунт бренду О'Ферма. URL: <https://instagram.com/oferma.dp.ua?igshid=MzRIODBiNWFIZA==> (дата звернення: 12.05.2023).
- 25.Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2022 р. URL: <https://vrk.org.ua/images/AdVolume2022.pdf> (дата звернення: 12.05.2023).

26. В.М. Мулярчук. Диверсифікація як стратегічний напрям розвитку бізнесу. 109 с.
27. Інстаграм-акаунт туристичного напрямлення О'Ферма. URL: https://instagram.com/oferma_tourism?igshid=MzRIODBiNWFIZA== (дата звернення: 12.05.2023).
28. О.К. Федотова. ABC-аналіз як ефективний засіб управління асортиментною політикою підприємства. *Рекомендовано до друку Вченою радою Луцького національного технічного університету, протокол № 9. 2020. 437 с.*
29. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
30. Витяг з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України «ФГ «Миколаєво-Петрівське» URL: <https://opendatabot.ua/pdf/company/2656/34359052-2656642-707542-adea638734c566219ffec56a2158d00d.pdf>
31. Свідоцтво на торговельну марку No274421. URL: <https://iprop-ua.com/tm/cy974xvh/>
32. О'Ферма. URL: <https://readymag.com/u2419932097/3749270/>
33. О'Ферма. URL: <https://instagram.com/oferma.dp.ua?igshid=YmMyMTA2M2Y=>
34. Доообра ферма. URL: <https://doobraferma.com.ua>
35. Capretta. URL: <http://capretta-dnepr.com>
36. Індекс сприйняття корупції – 2022 URL: <https://cpi.ti-ukraine.org> (дата звернення: 17.11.2025).
37. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 20.10.2025).
38. Державний бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 20.10.2025).