

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

11.02 - МКР. 1157 «С» 2023.07.14. 05. ПЗ

КРЕМІНЬ ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

УДК 658.1/8

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
діяльності

Анатолій ДІБРОВА

Микола ЛЬЧУК

(підпис)

(підпис)

2023р.

2023р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

" ТОРГОВЕЛЬНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА "

Спеціальність **076 – "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

Керівники кваліфікаційної
магістерської роботи
к.е.н., доцент

(підпис)

Анатолій ФУРСА

Виконала

(підпис)

Вікторія КРЕМІНЬ

Київ / 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності
д.с.н., проф. Микола ІЛЬЧУК

2022 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентці

Кремінь Вікторії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 076 – "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми освітньо - професійна

Тема магістерської роботи: «Торговельна стратегія підприємства»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від "14" 07. 2023 р. №1157 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.05

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність комунального підприємства

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні підходи до розвитку торгівлі
2. Оцінка рівня ефективності системи управління витратами в торговельній діяльності
- 3 Оптимізація системи управління витратами в торговельній діяльності

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання "21" листопада 2022 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

Анатолій Фурса

Завдання прийняла до виконання

Вікторія Кремін

РЕФЕРАТ

Магістерська робота написана українською мовою, складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Викладена на 89 сторінках машинописного тексту, ілюстрована 14 таблицями та 10 рисунками. Список використаних джерел вміщує 52 джерела.

Мета магістерської роботи полягає у обґрунтуванні торгівельної стратегії підприємства та вирішенні наступних завдань: розкритті сутності поняття "стратегія" та вивчення її ролі в діяльності підприємства; аналіз етапів формування стратегії розвитку підприємства; наданні загальної характеристики діяльності об'єкта дослідження; проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; розробці стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства. Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку конкретного підприємства.

У першому розділі магістерської роботи основні теоретичні аспекти формування стратегії розвитку торговельного підприємства.

У другому розділі магістерської роботи оцінка діяльності торгового підприємства.

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано напрями формування торгівельної стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: торгівля, стратегія, підприємництво, опт, роздріб, собівартість, рентабельність, прибуток, ціна, конкурентоспроможність.

Вступ

Розділ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Загальна характеристика категорії «стратегія»

Визначення базових стратегій розвитку підприємства

Методичні підходи до оцінки економічної ефективності торгової діяльності

Розділ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

30

2.1. Загальна характеристика підприємства, напрямки його діяльності

30

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

39

2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Урожай»

49

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

54

3.1. Напрями розвитку торговельної діяльності підприємств

54

3.2. Концепція формування ефективної товарної стратегії підприємства на перспективу

58

3.3. Прогноз розвитку власних торгових марок підприємства торгів

67

Висновки

Список використаних джерел

Вступ

Актуальність магістерської роботи. Сучасна ринкова обстановка характеризується високою динамікою та значною невизначеністю, що

призводить до складних умов для виживання вітчизняних підприємств. Зміни в попиті, зростання кількості учасників ринку та поява різноманітних ризиків призводять до інтенсивності дій учасників ринкових відносин. У цьому контексті важливою є здатність підприємства адаптуватися до змін у своєму середовищі, тобто розвиватися, щоб досягти основної мети своєї діяльності – отримання прибутку та збереження конкурентоспроможності. Для досягнення успіху в будь-якій ситуації важлива розробка власної стратегії розвитку.

Особливо важливою є розробка стратегії розвитку для торговельних підприємств, які функціонують в умовах жорсткої конкуренції та пропонують аналогічні товари. Тільки ті підприємства, які здатні створити унікальні конкурентні переваги та пропонувати споживачам інноваційні рішення, зможуть забезпечити успішне функціонування.

Варто відзначити відсутність теоретичних досліджень щодо формування стратегій розвитку торговельних підприємств з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу та сучасних вимог споживачів. Наукова та практична актуальність цих питань обумовила вибір даної теми дослідження та визначила коло завдань, які потрібно вирішити.

Основною метою магістерської роботи є обґрунтування торговельної стратегії підприємства.

Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань:

- ✓ розкриття сутності поняття "стратегія" та розгляд її ролі в діяльності підприємства.
- ✓ розгляд етапів формування стратегії розвитку підприємства.
- ✓ надання загальної характеристики діяльності досліджуваного підприємства.
- ✓ проведення аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

✓ дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

✓ розробка стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

✓ проведення економічного обґрунтування ефективності запропонованого заходу щодо стратегічного розвитку підприємства.

✓ аналіз можливих ризиків та пропозиція заходів для їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні основи формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи дослідження: структурно-логічний аналіз - для побудови логіки та структури дослідження, логічна абстракція - для формування теоретичних узагальнень і висновків; графічний аналіз - для наочного представлення статистичних даних; табличний аналіз та групування - для аналізу фінансової діяльності підприємства та формування витрат на розвиток.

Дослідження включає в себе наступні методи:

1. Економічні методи, які використовуються для економічного

обґрунтування відкриття магазину та оцінки доцільності його функціонування.

2. Маркетингові методи, зокрема STEP-аналіз, застосовані для оцінки *впливу факторів на вибір стратегії розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження послужили: Річні звіти досліджуваного підприємства, вітчизняні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси Інтернету, результати власних досліджень автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці науково-практичних положень та рекомендацій для формування стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Загальна структура роботи обумовлена її метою та завданнями і включає в себе: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

Розділ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Загальна характеристика категорії «стратегія»

Поняття "стратегія" як таке дістало широке відображення в працях теоретиків та практиків різних наукових сфер. Генетично воно походить з сучасної військової сфери і саме в аналізі перебігу військових операцій здобуло найбільшого поширення. Термін "стратегія" походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду). Сполучені разом, вони утворюють слово "strategos" (полководець або воєначальник, що командує армією). Пізніше, приблизно в 550 р. до н.е., слово "strategos" придбало значення полководницького мистецтва (розгортання військ у бою).

На теперішній час існує безліч тлумачень щодо сутності терміну "стратегія". Так, один з відомих фахівців із менеджменту Ш.М. Остер визначав цей термін як "...зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим". А. Мак Х'юг розглядає стратегію як модель (зразок поведінки) у потічі майбутніх дій або рішень [46].

Проте дані визначення є недосконалими через можливість абсолютно різних їх трактувань. Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер визначили стратегію, як формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення [45].

Відомий американський історик і класик стратегічного планування А.Д. Чандлер в 1961 р. у своїй фундаментальній роботі "Стратегія і структура" визначив стратегію організації як "встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей" [46].

У даному визначенні простежується тлумачення стратегії як певного методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності підприємства, спрямованого на досягнення поставленої мети. Звідси випливає, що стратегія – це метод досягнення поставленої мети, а точніше загальний, усвідомлений план досягнення цілей. При цьому основним процесом у виборі та

розробці стратегії автор визначав раціональне планування. Такої ж концепції дотримуються й інші американські фахівці.

Згідно такої концепції, стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їхнього досягнення. Аналізуючи дане визначення, слід зазначити, що стратегія має не тільки забезпечувати впевненість у досягненні цілей, а й забезпечувати безпосередню їх реалізацію. Такі американські дослідники, як М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію, як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [46].

Такі визначення не підтримуються новим підходом, який передбачає, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень у процесі поточної діяльності. Адже ще військовими теоретиками було доказано, що саме велика міра невизначеності в перебігу військових операцій, пов'язана з непередбачуваністю дій противника, поставила питання щодо необхідності певного ідеологічного "стрижня", який би скеровував дії військових сил відповідно до визначених цілей і намірів.

Отже, на відміну від плану як жорсткого переліку обов'язкових до виконання дій, стратегія розглядалася як логіка поведінки, яка може (і повинна) модифікуватися залежно від поведінки супротивної сторони. Проміжним кроком на шляху розуміння сутності терміну "стратегія" між старим і новим підходами стали дослідження американського фахівця Дж. Б. Куїнна, який визначав стратегію як "план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле". При цьому термін "план" не є ознакою жорсткості дій організації. Ключовим у цьому визначенні виступає поняття узгодженості. На доказ цієї думки Куїнн звертається також до "конверсованого" терміна "тактика". На його думку, тактика - це "короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії, які використовуються для досягнення цілей".

Отже, саме адаптивність є головною критеріальною ознакою та головною функціональною характеристикою тактики. А провідне завдання стратегії

полягає в тому, щоб визначити межі та орієнтири цієї адаптивності, "вибудувати концепцію, досить сильну та потенціально гнучку для того, щоб організація досягла поставлених цілей всупереч усім непередбачуваним втручанням зовнішніх сил" [46]. Такі формулювання співзвучні з поведінковим розумінням стратегії. Зокрема, в "теорії ігор" стратегія трактується як "складний план, план, що визначає вибір у будь-якій імовірнісній ситуації" [46].

В наведених визначеннях велика увага приділяється аспекту забезпечення адекватної реакції дій організації на втручання з боку зовнішніх сил чи обставин.

Відповідно, мета стратегії розглядається як забезпечення реалізації цілей організації, незважаючи на таке втручання. Це, у свою чергу, вимагає якнайповніше врахувати весь комплекс впливів і включити реакції на нього до програми стратегічних дій. Власне, якби такі впливи були повною мірою передбачуваними, то з'явилася б можливість звести стратегію до функціонального плану, тобто до безпосередньої послідовності наперед визначених дій. Це досить часто й відбувається при побудові стратегії організацій, які діють в умовах сталого середовища (наприклад, середніх фірм у розвинутій стабільній ринковій економіці).

Водночас стратегія такого типу, на наш погляд, є непродуктивною вже у випадку, коли підприємство прагне здійснити певний інноваційний прорив, освоюючи нові ринки, продукти, організаційні чи виробничі технології. У цьому разі невизначеність реакції середовища зростає достатньо для того, щоб унеможливити врахування усього спектра можливих дій фірми на ці реакції. Йдеться, скоріше, про визначення загальних підходів, які організація використовує для виконання завдань. І. Гольдштейн визначив стратегію, як систему дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації [46].

Слід зазначити, що дане визначення розділяє поняття "цілі" та "завдання" і є передумовою до розуміння сутності поняття "стратегія" з точки зору стратегічного управління, оскільки досягнення запланованих цілей передбачає виконання низки завдань, що, у свою чергу, обумовлює управління процесом

реалізації цих завдань. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд відзначають, що стратегія розпадається на безліч конкурентноздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне керування фірмою. Вони пов'язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На їхню думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати й розвиватися та які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні й функціональні заходи і дії будуть залучені для того, щоб організація досягла бажаного результату та ефекту [51].

Отже, з позиції цих дослідників стратегія розглядається як формалізована поведінкова модель підприємства на ринку, що включає принципи організації діяльності з метою досягнення запланованих цілей. Визначення "стратегії як результату" пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють наступні підходи. Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на "своїх ринках" – вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується "бачення" його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Прихильниками нового підходу вважають класиків американського менеджменту М. Портера, І. Ансоффа та П. Друкера, а також канадського вченого Г. Мінцберга, на думку яких визначення стратегії зумовлено

необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Г. Мінцберг, досліджуючи стратегічну поведінку великих корпорацій на конкурентних ринках, прийшов до висновку, що "стратегія є не тільки план, а комплекс рішень та дій". Він стверджує, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень у процесі поточної діяльності. Стратегія, за Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом, Дж. Лемцелом скоріше "з'являється" через своєрідну організаційну дифузію, а не реалізується групою стратегів, які можуть передбачити майбутнє. "Стратегія – це не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка" [46].

I. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, сформулював парадигму стратегічного успіху. Здійснивши ідентифікацію типів поведінки структур бізнесу, в своїх наукових працях I. Ансофф прийшов до висновку, що "стратегія – складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасні фірма може протистояти змінним умовам" [46].

За своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися в своїй діяльності. Стратегія тут – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як "блеф" чи "хитрий маневр", що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Базуючись на єму психологічному аспекті, виробивши таку блефстратегію, можна "затягти конкурента в пастку".

М. Портер – один з найавторитетніших науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища.

Спроби надати вичерпне формулювання сутності і змісту поняття "стратегії" робились і вітчизняними фахівцями. Заслуговують на увагу визначення, наведені М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієвою, на думку яких

"стратегія – це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності (процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей. За своїм призначенням ці правила визначають: ставлення організації до зовнішнього середовища, об'єднання функціональних областей ключових результатів та їх взаємодії в процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій" [34].

На думку З. Шершньової та С. Оборської "стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики". За висновками авторів, сутність стратегії визначається присутністю наступних процедур: визначення напрямків досягнення цілей; встановлення взаємодії із зовнішнім середовищем; визначення складності внутрішньої структури; формування стратегічних планів та змін в організаційній структурі управління; постійне уточнення в процесі діяльності підприємства [51].

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення терміну стратегія вказує на ендемічний (місцевий) характер поглядів на роль та значення стратегії для діяльності організації. Це характерно для кожної держави, для якої притаманні особливі умови, для окремих регіонів, окремих організацій. Стратегія повинна мати конкретне призначення, суть та зміст, які залежать від можливостей та умов діяльності кожної конкретної організації.

Тут, на наш погляд, дуже доречним є вислів Г. Мінцберга, який зазначав, що "кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі" [46].

Вочевидь, стратегією можуть бути визнані не будь-які управлінські рішення, навіть формально орієнтовані на довгострокову перспективу. Адже якщо стратегічні цілі, не узгоджені з можливостями організації, не забезпечують її існування у довгостроковій перспективі, то ця так звана "стратегія" виявляється позбавленою сенсу, бо, зрештою, заперечує існування власного суб'єкта.

Таким чином, на нашу думку, саме визначення поняття "економічна стратегія" має містити певний цільовий критерій, і його слід розглядати як обов'язкову характеристику стратегії. З нашої точки зору, різке зростання практичних функцій економічної стратегії вимагає якнайповнішого введення цього поняття до складу предмета дослідження економічної науки. Це, насамперед, дозволить здійснити синтез закономірностей стратегічної поведінки та розвитку суспільно-економічної системи, отже, й сформувати міцну базу для дієвості та ефективності економічних стратегій. В основі такого синтезу має лежати економічне трактування головної мети будь-якої організації - суб'єкта стратегії. Такою метою є забезпечення цілісності організації як системи, яке відбувається через її сталий розвиток і здійснення збалансованого відтворення. Здійснити спробу вичерпного формулювання терміну "економічна стратегія" було зроблено як зарубіжними, так і вітчизняними фахівцями.

З точки зору М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієвою, "економічна стратегія – це загальна стратегія діяльності та поведінки організації, що визначає правила та прийоми забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей. Така стратегія направлена на відпрацювання правил та прийомів реалізації стратегічних цілей, які засновані на зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному їх досягненні" [34].

В Економічному словнику за редакцією С. Мочерного зазначається: економічна стратегія – це "довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань" [4].

На думку Я. Жалідо: економічна стратегія - це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період. Відповідно, економічна тактика - це форма реалізації економічної стратегії, комплекс адаптивних заходів впливу суб'єкта на перебіг конкретних економічних процесів з метою надання їм параметрів, визначених завданнями його економічної стратегії [18].

Узагальнення наведених визначень дає підстави для формулювання специфічного визначення поняття "економічна стратегія" з точки зору економічної науки, повністю погоджуючись з Я. Жаліло щодо формулювання терміну "економічна тактика". З нашої точки зору, економічна стратегія – це ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні цієї.

При цьому вирішальним елементом розробки та реалізації стратегії – є цільова орієнтація у використанні ресурсів організації, що у кінцевому результаті, приводить до створення конкурентних переваг для організації. Цілком зрозуміло, що суб'єктом економічної стратегії може виступати будь-який суб'єкт, який спроможний впливати на процеси власного відтворення: особа, фірма, корпорація, ділове об'єднання, галузь, держава, міждержавне економічне об'єднання тощо, а побудова стратегії для зазначених суб'єктів має бути поставлена в основу наукових стратегічних досліджень, які б забезпечували інтегральний системний підхід до аналізу процесів, що відбуваються, та побудованих на цих методологічних засадах практичних рекомендацій.

1.2. Визначення базових стратегій розвитку підприємства

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм і стратегія є його вирішальною сполучною ланкою. Про необхідність розробки стратегії для раціонального господарювання на підприємстві достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компаній, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на

вимирання... В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1].

На сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту стратегії та її структури так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Сучасні дослідники категорії «стратегія підприємства» в загальному її визначенні сходяться, хоча при розшифруванні окремих її складових займають різні позиції.

Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті. Різні вчені запропонували безліч визначень терміну «стратегія». Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Кожна організація для забезпечення стабільної роботи в майбутньому, повинна мати чітко визначені цілі. Це вимагає від керівників розуміння сутності стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів. Звідси, стратегія повинна змінюватися і пристосовуватися до зміни умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Стратегію трактують як певний план діяльності підприємства, пов'язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку, як сьогодні, так і в майбутньому. Стратегія спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства. Поняття «стратегія» використовують в науці та практиці управління з 50-х років XX ст.

Отже, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій.

Стратегія підприємства розглядають як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

У теорії менеджменту важливим поняттям є поняття базової стратегії підприємства. Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Класифікація базових стратегій підприємств [10]

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Стратегія підприємства описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій.

Стратегічні цілі вказують напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю за виконанням планів. Сфера діяльності підприємства вказує на те, які товари чи послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати. Основним способом здобуття конкурентної переваги підприємства на ринку є: хороша якість, низька ціна, швидкість доставки, марка, певні характеристики товару. Проте інколи

з'являються нові та оригінальні способи здобуття переваги підприємства на ринку.

На підприємствах, які функціонують в ринковому середовищі, виділяють три рівні стратегій:

- стратегію підприємства, пов'язану з вибором набору товарів-ринків;
- конкурентну стратегію, що стосується конкретного товару або ринку і визначає спосіб ведення конкурентної боротьби;
- функціональну стратегію (виробничу, маркетингову, логістичну тощо).

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією [Ошибка! Источник ссылки не найден.10].

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу, основні характеристики товару, марка, форма тощо.

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента. Стратегія необхідна як загалом підприємству, так і окремим його підрозділам і функціональним відділам.

Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, тобто це розроблення стратегічних рішень, які дають змогу ефективно реалізувати завдання середньотрокового та короткострокового періоду підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Під поняттям “стратегія маркетингу” розуміють детальний всебічний план маркетингових цілей підприємства. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству:

- підвищити конкурентоспроможність товарів, послуг;
- розширити клієнтську базу;
- збільшити обсяг продажів;
- підвищити якість обслуговування споживачів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику.

Стратегія розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) ґрунтується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузях у той період, на який розробляється стратегія. Стратегія НДПКР – це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, технології, організації виробництва та менеджменту, а також ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства.

Найпоширеніші такі виробничі стратегії:

- стратегія створення нового виробництва: придбання, створення нового виробництва, нове використання існуючого виробничого потенціалу та ін.;
- стратегія змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій, використання нових матеріалів;
- стратегія відносно організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, система управління якістю тощо.

Фінансова стратегія – це визначення цілей використання фінансових ресурсів, методів фінансування, розробка фінансових планів та фінансове планування. Найуживаніші такі фінансові стратегії:

- стратегія кредитування: регулювання та контроль короткострокових кредитів;

· стратегія використання дивідендів: організація процесу сплати дивідендів.

Стратегія управління персоналом – це стратегія, спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу. Найчастіше використовують такі стратегії управління персоналом:

· стратегія винагороди та мотивації, балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями;

· добір і навчання: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу;

· стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми організаційними змінами підприємства.

Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку організацій показує, що використання стратегічного управління призводить до зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»; дає можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки; мати можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; полегшувати роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань та ін.

Створення управлінських стратегій на сучасних підприємствах стає ключовим фактором для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та успішного функціонування на ринку. У тексті були проаналізовані визначення та концепції стратегій управління підприємствами, а також розглянуто основні стратегії, які використовуються у сучасному бізнесі.

Стратегія підприємства розглядається як систематично розроблений план для прогнозування поведінки підприємства в умовах невизначеності та

обмеженої інформації про майбутні ризики та можливості розвитку зовнішнього середовища та сфери підприємства. Вона включає в себе визначення місії, формулювання довгострокових цілей, а також визначення шляхів та правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей підприємства, а також для подолання слабких сторін і відповідного захисту від зовнішніх загроз з метою забезпечення майбутньої прибутковості.

Застосування стратегічного управління та впровадження стратегій на підприємствах дозволяє використовувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та дозволяє своєчасно координувати процеси розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності торгової діяльності

Ознайомлення із матеріалами торговельних підприємств показало, що планування стратегії включає: вибір місії і встановлення цілей; аналізування внутрішнього і зовнішнього середовищ; дослідження стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку. Після того, як стратегія вибрана, як правило, відбувається планування реалізації стратегії та її оцінювання. Вищевказані етапи в тій чи іншій формі присутні у схемах стратегічного планування усіх видів діяльності торговельних підприємств.

Проведені дослідження дозволили виділити етапи стратегічного планування та реалізації стратегії розвитку торговельних підприємств на засадах активізування ІД (рис. 1). Як бачимо, процес планування стратегії розпочинається з формування системи цілей ІД та її узгодження із системою цілей торговельного підприємства. Реалізація цього етапу передбачає ідентифікування стану ІД, якого фінансові менеджери мають намір досягнути.

Ідентифікація цілей здебільшого має форму концепції, яка за суттю є системою завдань і сукупністю методів їхнього виконання. Для забезпечення

раціональності управлінських дій під час реалізації стратегії торговельних підприємств на засадах активізування ІД із місцією торговельних підприємств і системою цілей її соціально-економічного розвитку. Узгодження має здійснюватись у напрямку усунення суперечностей цілей у часі та просторі.

Тобто, реалізація цілей застосування даної стратегії має сприяти реалізації цілей торговельного підприємства і загалом відповідати її місії.

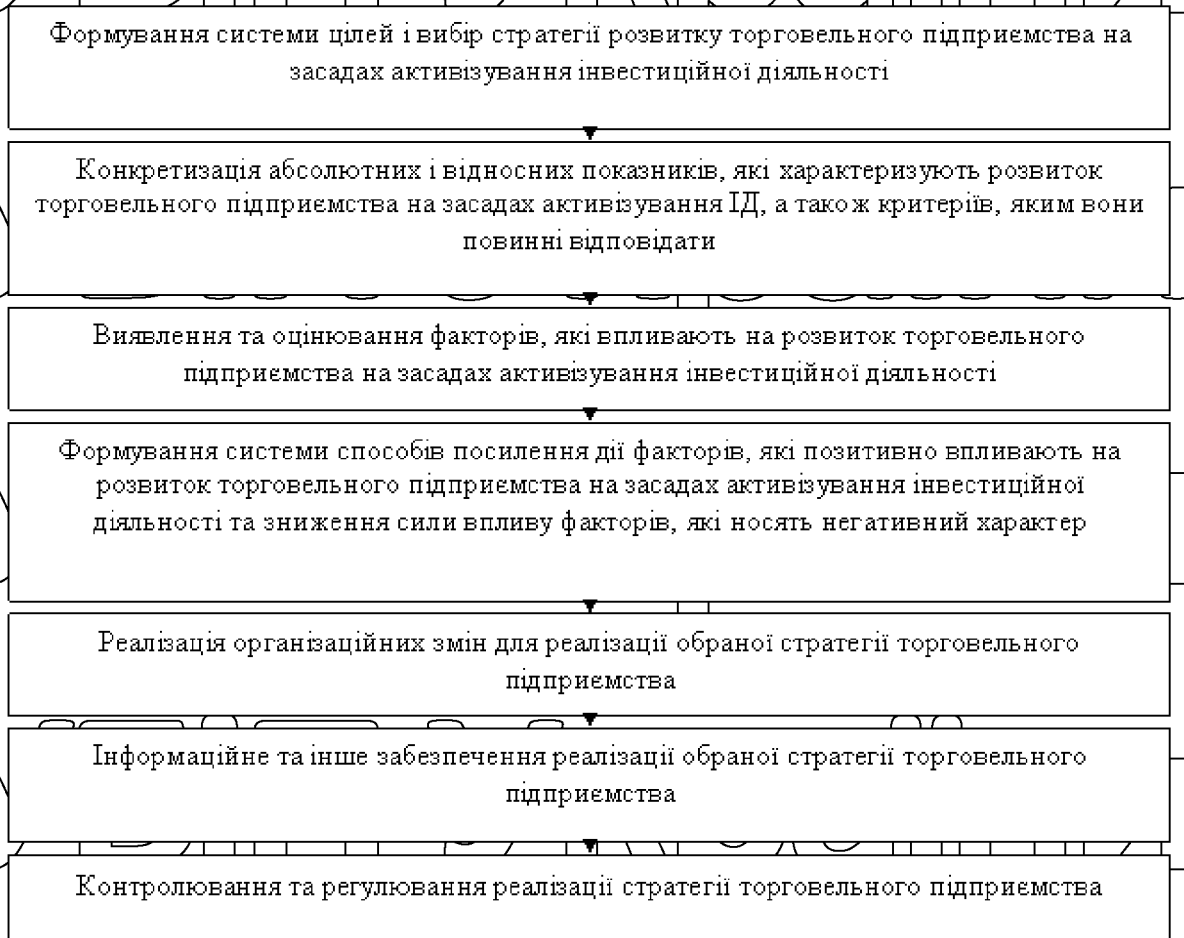


Рис. 1.2. Етапи планування та реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства на засадах активізування ІД

Джерело [26]

У процесі формування цілей ІД і їх узгодження з місцією та цілями торговельного підприємства відбувається вибір однієї з простих, або формування комбінованої стратегії активізування ІД. Причиною цього є те, що різні стратегії націлені на різні цілі. Так, стратегія страхування від реалізації ризиків націлена

на досягнення безбитковості реалізовуваних інвестицій, спекулятивна стратегія на отримання максимально можливого прибутку на одиницю здійснених інвестицій тощо.

Сформована на торговельному підприємстві концепція розвитку є лише одним із підетапів процесу планування даної стратегії. Для забезпечення її реалізації необхідним є сформулювати розгорнутий план її впровадження, що вимагає конкретизації абсолютних і відносних показників, які відображають рівень розвитку торговельного підприємства на засадах активізування інвестиційної діяльності, а також критеріїв, яким вони повинні відповідати.

Вибір показників і критеріїв необхідний для того, щоб можна було вибрати найкращий спосіб реалізації обраної стратегії, а також проконтролювати стан її реалізації. Перелік показників, які характеризують ефективність реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства за засадах активізування інвестиційної діяльності, залежить від того, яку конкретно стратегію обрано. На рис. 2 показано місце показників, які характеризують ефективність реалізації стратегії у загальній системі ефективності діяльності торговельного підприємства.

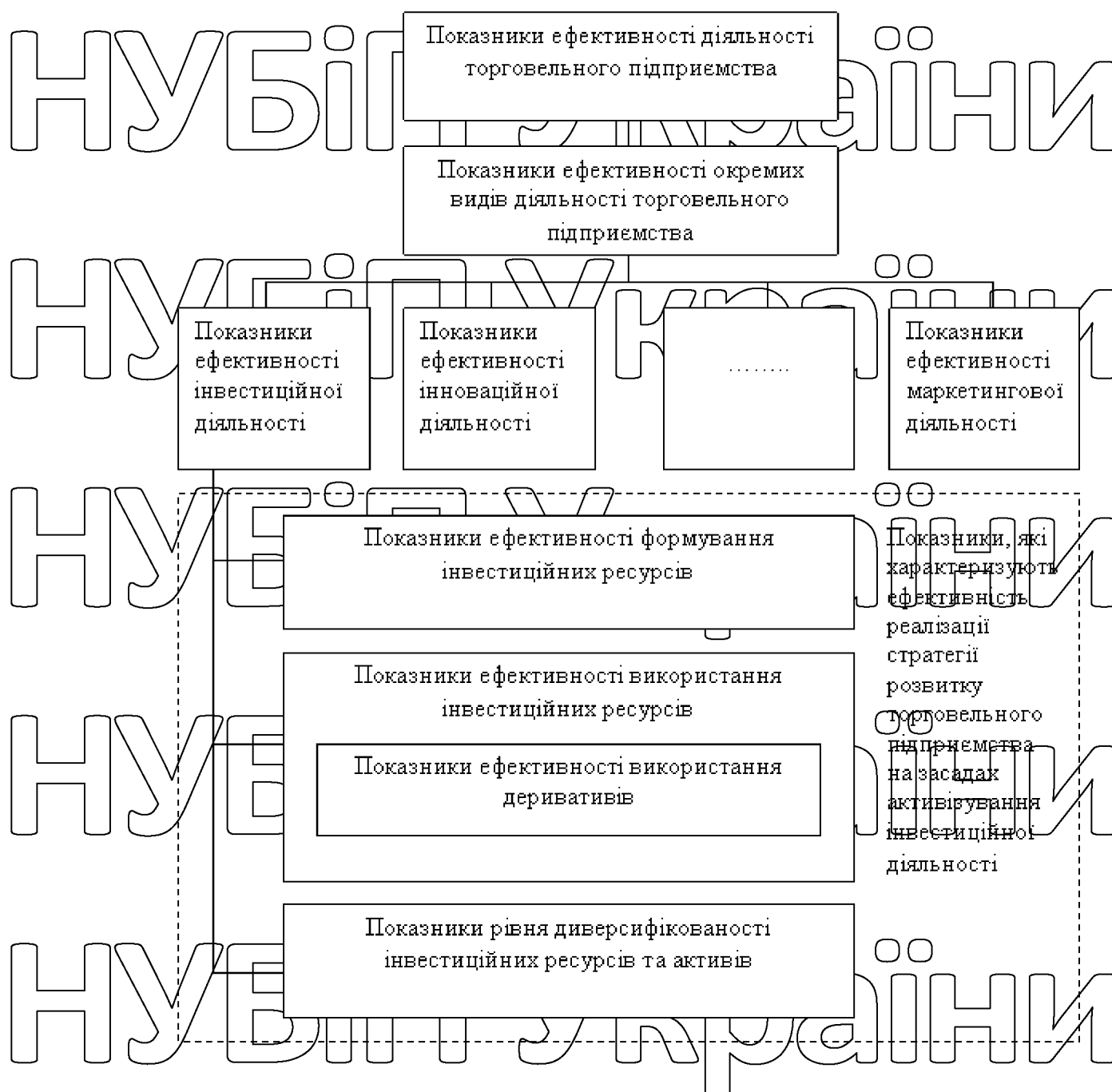


Рис. 1.3. Фрагмент системи показників ефективності діяльності

торговельного підприємства.

Джерело [26]

Як бачимо з рис. 1.3, ефективність реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства характеризують показники ефективності ІД. Слід зауважити, що за різних стратегій вибір конкретних показників, які характеризують ефективність їх застосування, буде різним, проте він здійснюватиметься з числа груп показників, які наведено на рис. 1.3.

Щодо послідовності аналізування вказаних груп показників, то, як показали проведені дослідження, вона першочергово передбачає аналізування ефективності використання інструментів інвестування, а пізніше показників ефективності і диверсифікованості формування і використання інвестиційних ресурсів торговельного підприємства.

Однією з умов ефективного стратегічного планування розвитку ІД є встановлення допустимих значень їх коливання. Як відомо, їх встановлюють шляхом порівняння фактичних значень показників із їх очікуваними значеннями, із значеннями показників, які досягли конкуренти, із значеннями показників, які було досягнуто у попередні звітні періоди. Встановлення допустимих значень показників дозволяє здійснювати контролювання ефективності застосування різних інструментів інвестування для розвитку торговельного підприємства.

Наступним етапом стратегічного планування є виявлення та оцінювання факторів, які впливають на ефективність розвитку торговельного підприємства на засадах активізування ІД.

Виявлення того, який характер носять фактори, а також того, діють ці фактори постійно чи періодично, здійснюють за допомогою емпіричних методів, зокрема методу спостереження. Ефективність його застосування значною мірою залежить від людського фактора, а саме від того, наскільки чітко визначено умови спостереження і наскільки ретельно вони дотримуються фінансовими менеджерами торговельних підприємств.

Аналіз сили впливу факторів здійснюється для формування алгоритму регулювання значень показників, які характеризують ефективність реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства, для виявлення спільних факторів, що впливають на ці показники, їх систематизації, для пояснення виявлених явищ і процесів, для прогнозування зміни рівня активізування ІД у майбутньому.

Аналіз факторів, які впливають на ефективність реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства на засадах активізування ІД необхідно здійснювати для формування системи способів посилення дії факторів, які

позитивно впливають на ефективність реалізації обраної стратегії, та зниження сили впливу факторів, які носять негативний характер. Формування вказаної системи доцільно здійснювати у формі сукупності взаємно пов'язаних алгоритмів, застосування яких дозволяє максимально скоротити витрати коштів і часу на аналізування стану реалізовуваної стратегії та вибору рішень для підвищення її ефективності. Створення такої системи є завершальним етапом процесу планування стратегії.

Проведені дослідження показали, що реалізація обраної простої або сформованої комбінованої стратегії вимагає реалізації певних організаційних змін, а саме: реорганізування організаційної структури управління торговельним підприємством, перерозподілу функцій та повноважень, зокрема між управлінськими працівниками. Реорганізування організаційної структури управління торговельним підприємством, як правило, передбачає створення нових, об'єднання або ліквідацію існуючих посад і підрозділів. Так, для реалізації однієї зі стратегій доцільно було б створити постійно діючу комісію з координування процесу реалізації даної стратегії з числа директора компанії, заступника директора з фінансів та начальника відділу управління інвестиційними проектами (рис. 1.4).

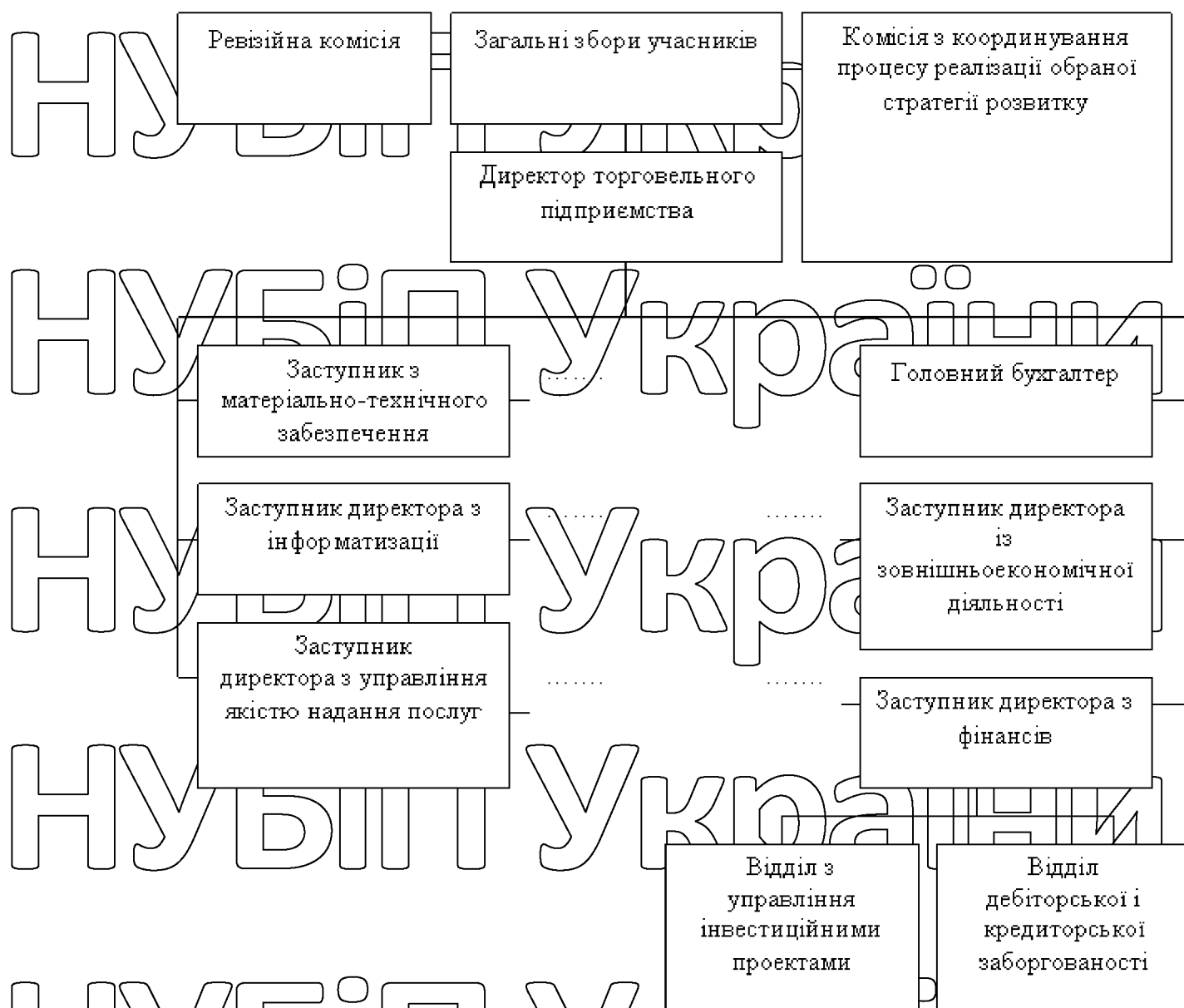


Рис. 1.4. Фрагмент реорганізованої організаційної структури управління торговельним підприємством

Джерело [26]

Наявність у працівників спеціальної освіти, а також професійного досвіду роботи з інструментами інвестування, як стверджують фахівці, суттєво знижує ймовірність формування нерациональних управлінських рішень. Рівень інформаційного забезпечення значною мірою залежить від того, наскільки диверсифікованими є джерела отримання інформації управлінськими працівниками та методи її оброблення. Наявність необхідного програмного забезпечення є передумовою реалізації стратегії розвитку торговельних

підприємств на засадах активізування ІД. Щодо фінансового забезпечення, то воно репрезентує наявність фондів фінансових ресурсів, які можливо використати у будь-який необхідний момент часу для розрахунку з контрагентом під час укладання або виконання строкових угод, зокрема опціонних, ф'ючерсних тощо. Рівень фінансового забезпечення застосування стратегії для розвитку торговельного підприємства залежить від того, наскільки воно є ліквідним. З огляду на це, однією з передумов належного фінансового забезпечення реалізації обраної стратегії є застосування заходів, націлених на збільшення обсягу поточних активів підприємства і зниження частки поточних зобов'язань у загальній структурі валюти балансу.

Джерела залучення фінансових ресурсів є одним з об'єктів моніторингу у системі фінансового менеджменту торговельного підприємства. Фінансовий аналітик досліджує джерела залучення фінансових ресурсів на предмет доцільності їх використання у розрізі конкретних фінансових проектів і термінів їх реалізації. Від ретельності даного дослідження значною мірою залежить результативність реалізації фінансових проектів, ймовірність реалізації фінансово-торговельних ризиків, реалістичність і дієвість заходів, що націлені на покращання фінансового стану і підвищення рівня економічної ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств [1, 26]. Аналіз та вибір джерел фінансування активів торговельного підприємства передбачає таку послідовність [6]:

1. Визначення можливих джерел залучення фінансових ресурсів.
2. Виявлення та аналіз факторів, які впливають на вибір кожного із джерел фінансових ресурсів (здійснюється шляхом огляду спеціалізованих фінансових видань, ознайомлення із прогнозами розвитку ринку, із судженнями фахівців у сфері фінансів тощо).
3. Виділення із загальної кількості виявлених факторів тих, які суттєво впливають на рішення про вибір аналізованих джерел фінансових ресурсів (здійснюється за допомогою застосування параметричних або непараметричних методів).

5. Систематизація вибраних факторів за значеннями (здійснюється за допомогою кластерного або дискримінантного аналізу).

6. Побудова матриці вибору джерел залучення фінансових ресурсів.

Завершальним етапом процесу планування реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства на засадах активізування ІД є контролювання та регулювання процесу її виконання. Як відомо, контролювання є загальною функцією менеджменту, сутність якої полягає у виявленні відхилень фактичних значень показників від запланованих. Своєю чергою, функція регулювання передбачає усунення відхилень, які виявлені під час реалізації функції контролювання.

В управлінських системах результативність реалізації функції контролювання залежить від рівня професійності осіб, які її виконують, а також від того, наскільки формалізованим є контролювання. Рівень професійності управлінських працівників, які виконують цю функцію, як стверджують фахівці, доцільно оцінювати з позиції їх поінформованості про мету і предмет контролювання. Щодо формалізації, то під час реалізації контролюючих процедур вона характеризується визначеністю об'єкта, предмета, суб'єктів перевірки, методів контролювання і термінів їх застосування.

Тобто, суб'єкти, на яких покладено функцію контролювання, повинні мати документальне підтвердження легітимності застосування контролюючих процедур, а їхні дії мають бути підкріплені відповідними інструкціями щодо контролювання тих чи інших об'єктів. Це ж стосується і функції регулювання процесу реалізації обраної стратегії. Щоправда, виконання функції регулювання значно менше формалізоване, ніж функція контролювання, оскільки вимагає формування регулюючих рішень, що базуються на врахуванні зміни сили і характеру дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ торговельного підприємства на ефективність реалізації обраної стратегії. З огляду на це, ключовими факторами, від яких залежить результативність даного етапу реалізації стратегії, є рівень інформаційного забезпечення управлінського процесу і розвиненість системи стимулювання управлінських працівників до

саморозвитку та удосконалення результатів діяльності торговельного підприємства.

Ознайомлення із практикою стратегічного планування, яку застосовують торговельні підприємства дозволяє стверджувати, що однією з передумов ефективності контролювання та регулювання процесу реалізації стратегії є налагодження постійно діючого зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими у розрізі усіх видів рішень, які ухвалювались на етапі планування стратегії та її реалізації. Серед факторів, які сприяють ефективності зворотного зв'язку, як правило, виділяють, розвиненість системи документообігу, наявність спеціалізованого відділу з формування інструктивних матеріалів щодо процедур і регламенту контролювання та безпосереднього здійснення контролюючих заходів, також безперервний моніторинг актуальності стратегічних і поточних цілей організації. Вказані фактори, залежно від розвиненості системи менеджменту торговельного підприємства, можуть справляти як позитивний, так і негативний вплив на систему стратегічного планування і на безпосередньо зворотній зв'язок, зокрема.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства, напрямки його діяльності

Об'єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Урожай». Для дослідження господарської діяльності товариства, раціональним буде створити коротку характеристику підприємства. За юридичною адресою ТОВ «Урожай» зареєстровано у Київській обл., м. Яготин, вул. Кравченка, буд. 1. Фактична адреса: Київській обл., м. Яготинський р-н, с. Фарбоване, вул. Сіободи, 19. 1. Статус суб'єкта в правовому полі – юридична особа, яка була зареєстрована у 2010 році.

Організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Урожай» створено для отримання прибутку від проведення господарської діяльності, відповідно до українського законодавства, а також для підтримки функціонування ринкових відносин у сфері сільськогосподарського призначення й устаткування; Форма власності: Недержавна власність. Розмір статутного капіталу: 1 000,00 грн.

Предмет діяльності ТОВ «Урожай» – це сума виробничих, комерційних, господарських, виробничих засобів, діяльність з постачання і збуту, фінансових та соціальних функцій, робіт і послуг, які здійснюються для досягнення економічних і соціальних цілей підприємства.

Дослідження організаційної та економічної складової ТОВ «Урожай» показує, що організація передбачає здійснення 43 багатьох видів діяльності, за КВЕД по реєстраційним документам товариства передбачено здійснення таких видів діяльності:

- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням (основний);
- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
- 01.29 Вирощування інших багаторічних культур
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

- 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві

- 01.63 Післяурожайна діяльність

- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування - 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками

- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин Загалом, для досягнення мети Статутом передбачено здійснення Товариством 17 видів діяльності.

Основним джерелом доходу компанії за останні три роки є дохід від посередницької діяльності в торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами, вирощуванням зернових (крім рису), бобових та олійних культур, вирощування інших одно- та дворічних культур. Динаміка показників господарської діяльності підприємства 2019–2021 рр. продемонстрована у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Урожай» за 2019 – 2021 рр.

Показник	2019 р.	2020р.	2021р.	зміна у %
Чистий дохід, тис.грн	4652,1	7238,5	9954,6	214,0
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	4609,3	6820,3	8029,8	74,2
Валовий прибуток, тис.грн	42,8	418,2	1924,8	4497,2
Рентабельність, %	0,9	6,1	24,0	x
Чисельність працівників	4	3	3	75,0
Вартість основних фондів, ти	0	22,9	1198,2	x

Рівень рентабельності, продуктивність праці, середня вартість основних засобів та фондвіддача є розрахунковими показниками. Аналізуючи фінансово-господарську діяльність товариства «Урожай» у 2019 – 2021 році можна дійти до наступних висновків: - чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році порівняно із 2020 та 2019 роком збільшився на 5302,1 та 2716,1 тис. грн.

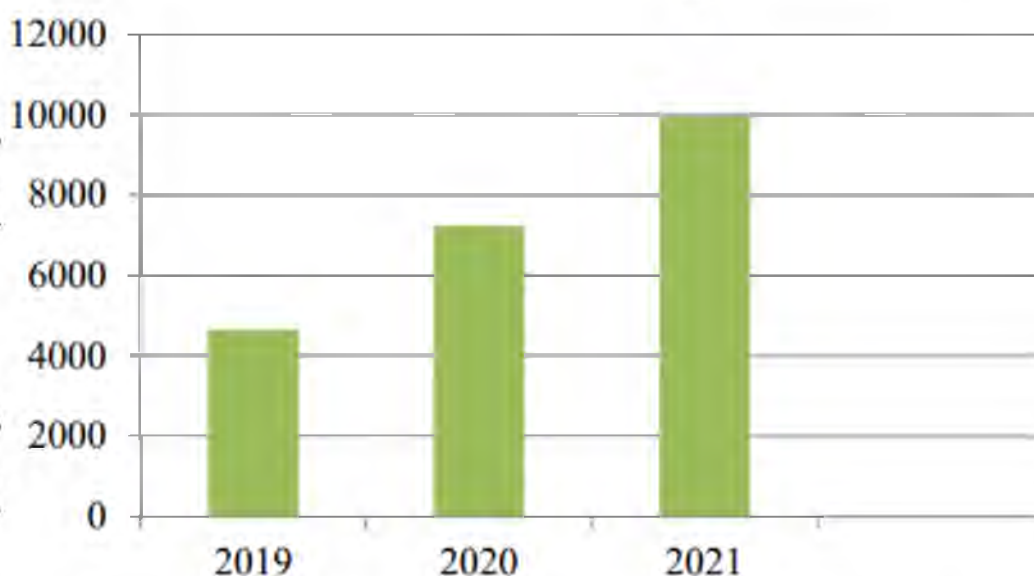


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу підприємства, тис. грн

- собівартість реалізованої продукції у 2021 році порівняно із 2019 роком збільшилась на 3420,5 тис. грн., а з 2020 – на 1209,5 тис. грн.

Ці два вище вказані показники вказують на те, що підприємство збільшило випуск продукції; - валовий прибуток у 2021 році становив 1924,8 тис. грн., це на 1882 тис. грн. більше, ніж у 2019 році та на 1506,6 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. - інших операційних доходів не було у 2019–2021 роках; - інші операційні витрати збільшились на 1472,1 тис. грн. та 1261,1 тис. грн. відповідно до 2019 та 2020 років; - фінансовий результат від операційної порівнюючи з 2020 роком зросли на 245,5 тис. грн.; - інші фінансові доходи у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшились;

Чистий дохід 46 - інших фінансових витрат за 2019-2021 роки не було; - чистий прибуток збільшився на 238,8 тис. грн. у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. рисунок 2.2;

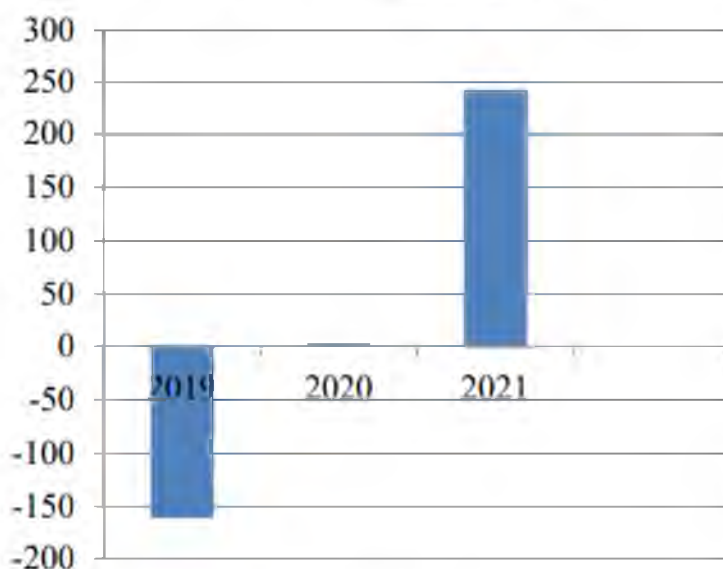


Рис. 2.2 - Діаграма чистого прибутку ТОВ «Урожай»

- рівень рентабельності підвищився: у 2021 році порівняно із 2020 роком – на 66566,66%, - продуктивність праці збільшилась на 2152,2 тис. грн. порівняно із 2019 роком та на 1508,6 тис. грн. – порівняно із 2020 роком; - середня вартість основних засобів підвищилась у 2021 році порівняно з 2020 роком на 175,1 тис грн. рисунок 2.3: фондсвіддача збільшилась у 2021 році порівняно з 2020 роком на 2,7 тис. грн. відповідно рисунок 2.4.

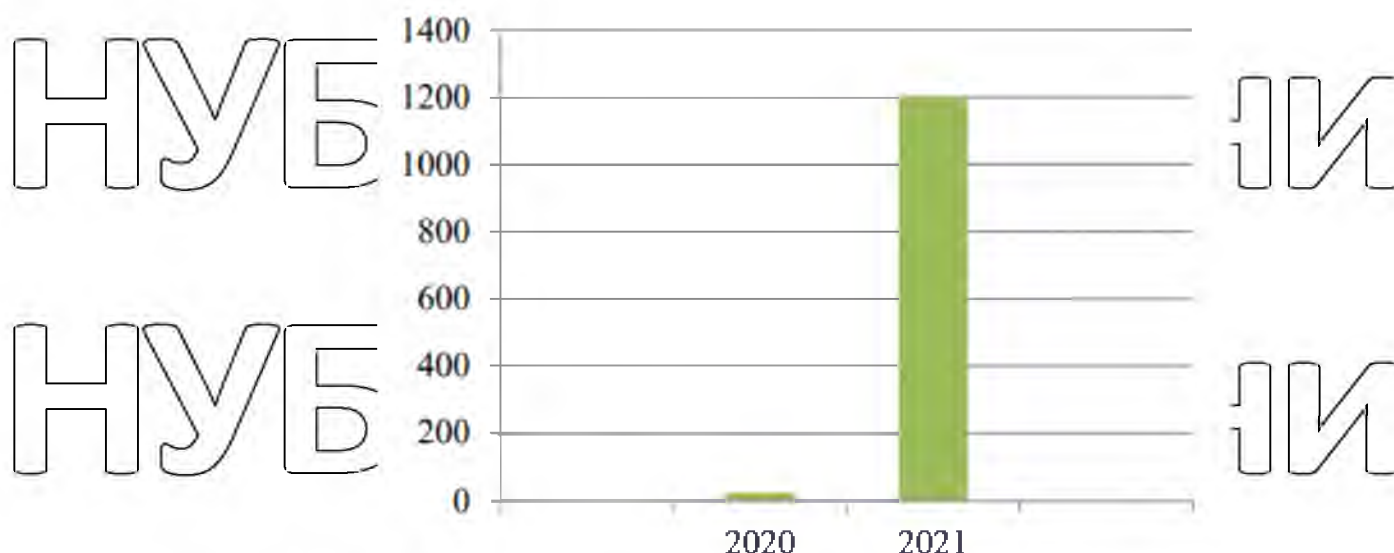


Рис. 2.3 - Діаграма вартості основних засобів ТОВ «Урожай»

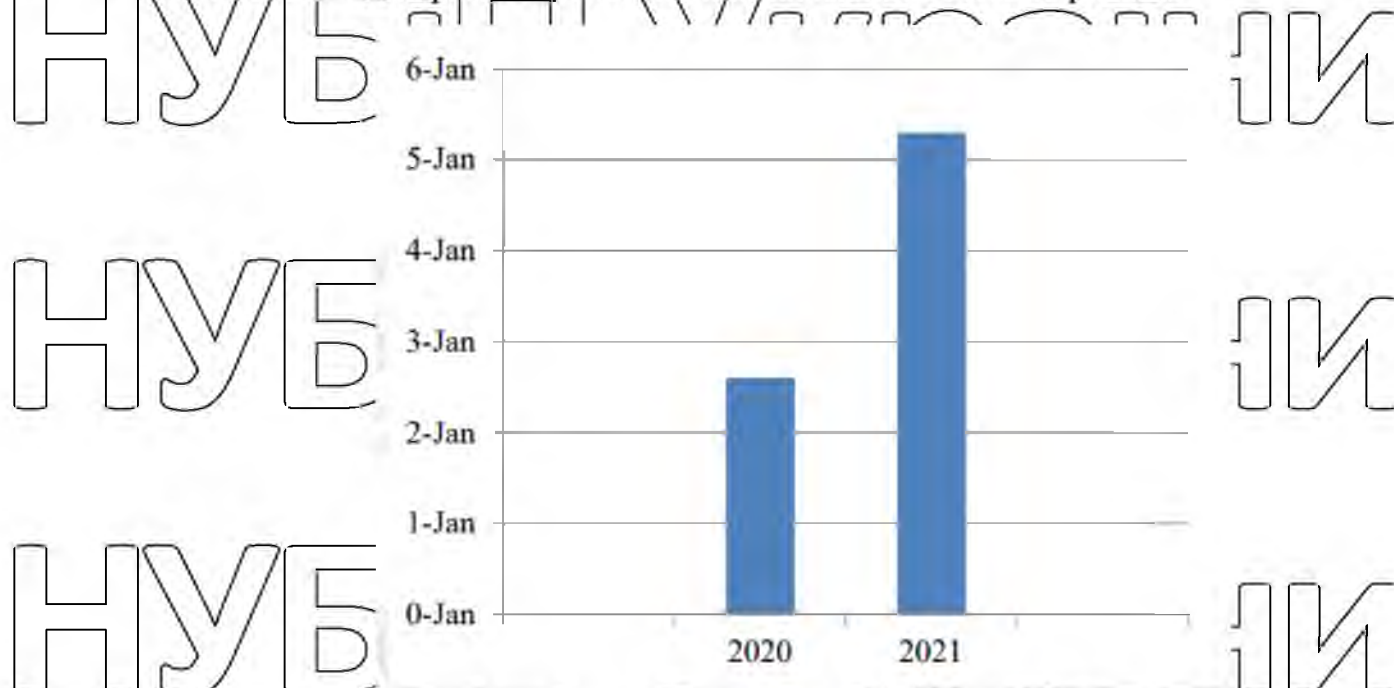


Рис. 2.4 – Фондовіддача ТОВ «Урожай»

Отже, провівши аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Урожай» стає зрозуміло, що у 2021 році порівнюючи з 2020 та 2019 р. відбулось покращення економічного стану підприємства, адже усі основні показники фінансово - господарської діяльності суттєво зросли. Дохід організації визначається як одна з цілей розвитку підприємства, результат роботи, мотивація, економічна безпека, кількісна міра успіху підприємства.

Важливим аспектом є не тільки кількісні показники доходу, але і його структура, довгострокова життєдіяльність економічних заходів, якість. У економіці України, існує тенденція значного зниження доходів кожного підсектора господарювання, що призводить до зниження доходів або навіть збитковості багатьох суб'єктів господарювання. Без врахування цієї проблеми і кожного з факторів в цілому, неможливо провести ефективну діяльність та заходи. ТОВ «Урожай».

Характеризуючи господарську діяльність ТОВ «Урожай» було здійснено аналіз основних економічних показників його діяльності, обсягу доходів та витрат що представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2
Обсяг доходів та витрат, понесених ТОВ «Урожай» протягом 2019 - 2021

р.

Показник	2019 р.	2020р.	2021р.	зміна у %
Обсяг доходів, тис грн				
Чистий дохід, тис грн	4652,1	7238,5	9954,6	214,0
Обсяг витрат, тис грн				
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	4609,3	6820,3	8029,8	174,2
Інші операційні витрати, тис.грн	204,3	415,2	1676,2	820,5

За даними таблиці, дододимо висновок, що у 2020-2021 рр. загальний обсяг доходів перевищує над загальним обсягом витрат за рахунок ефективного функціонування підприємства. Доходи підприємства з кожним роком зростають, що свідчить про розвиток ТОВ «Урожай».

Упродовж останніх трьох років (2019-2021 рр.) загальний обсяг доходів, отриманих ТОВ «Урожай», становить 21844,8 тис грн, зокрема, у 2019 році – 4652,1 тис. грн, у 2020 році – 7238,7 тис. грн, у 2021 році Товариство отримало доходів на суму 9954,6 тис. грн., що на 113,98 % (або на 5302,1 тис. грн.) більше

ніж у 2019 р. та на 37,52% (або на 2716,1 тис. грн.) більше у порівнянні з 2020 роком.

Під час дослідження органів управління ТОВ «Урожай», встановлено, що вищими органами управління товариства є:

1) Загальні збори - є вищим органом управління товариства, який керує діяльністю товариства в цілому, визначає цілі та основні напрями діяльності, сприяє реалізації та забезпечує захист прав і законних інтересів засновників;

2) Правління (власник), який керує повсякденною діяльністю підприємства. За результатом вивчення положень Статуту підприємства, виявлено власників фізичних осіб: Ковальова Сніжана Сергіївна, відсоток частки статутного капіталу у юридичній особі або відсоток права голосу у юридичній особі, який становить 50%. Луцол Сергій Віталійович, відсоток частки статутного капіталу у юридичній особі або відсоток права голосу у юридичній особі, який становить 50%.

Правління ТОВ «Урожай» виконує наступні функції: управління поточною діяльністю, забезпечення безпеки, фінансової стабільності організації, побудова партнерства, реалізація стратегічного бізнес-плану за допомогою управління товариства, забезпечення виконання постанов загальних зборів, забезпечення відповідності діяльності підприємства за законодавством України.

Крім зазначених органів, ТОВ «Урожай» має організаційну структуру, яка базується на принципі централізації з вертикальним підпорядкуванням.

Кількісний та якісний склад персоналу організації визначається штатним розписом, який затверджується окремим наказом керівника підприємства.

У ході досліду ТОВ «Урожай» визначена наявність власної структури персоналу організації (рис. 2.5), яка складається з вищого органу управління - директору, який паралельно виконує функції головного 50 бухгалтера і підлеглих йому співробітників. Права, обов'язки та відповідальність кожного працівника визначаються посадовою інструкцією.

Організаційна структура підприємства представлена усіма необхідними функціональними одиницями для виконання місій і завдань, поставлених перед

підприємством. Кожен з персоналу організації безпосередньо підпорядковується директору, що в свою чергу контролює даний напрямок діяльності, що дозволяє уникнути подвійної підпорядкованості. Функції в структурі управління мають лінійно-функціональну особливість, переваги яких: встановлення чітких відносин між відділами; єдність і ясність завдань; організація стратегічних дій; збільшення відповідальності директора за результати діяльності його відділу; оперативність у прийнятих рішеннях.

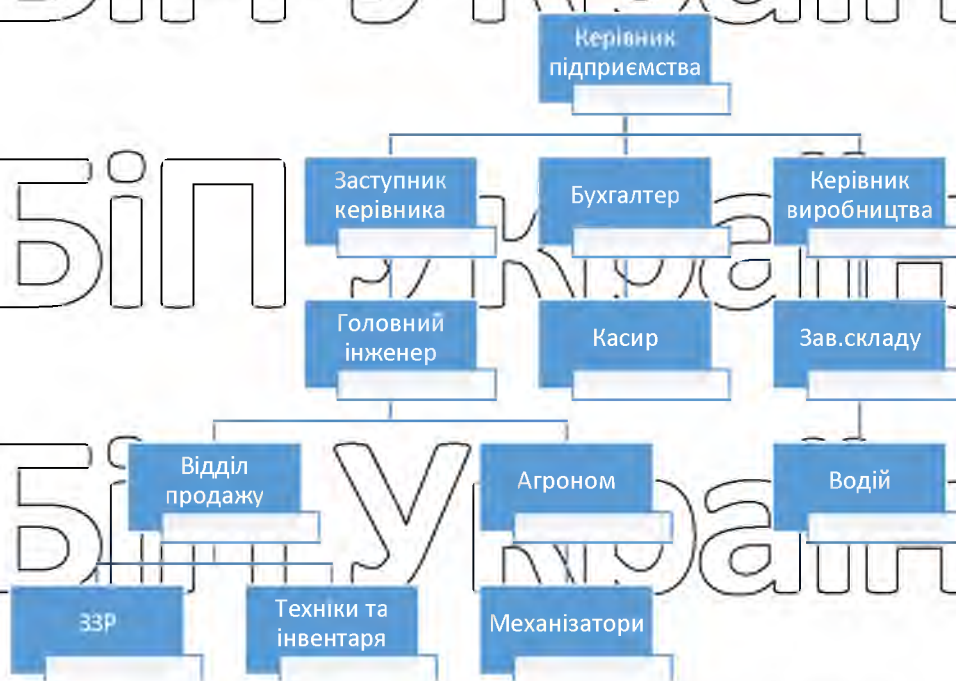


Рис. 2.5 - Організаційна структура ТОВ «Урожай»

Основні обов'язки керівника (директора) підприємства:

1) управління відповідно до чинного українського законодавства та в рамках правового поля щодо виробництва та управління фінансовою та економічною діяльністю підприємства, несе повну відповідальність за наслідки прийнятих рішень, обслуговування та ефективного використання підприємства, а також фінансові та управлінські результати його діяльності;

2) реалізація організації обліку та аудиту економічної експлуатації матеріальних, економії трудових та фінансових ресурсів та збереження потенціалу організації;

3) дефініція комерційної та збутової діяльності та напрям розвитку організації в умовах ринкової економіки, шляхи розвитку, рівень спеціалізації та диверсифікації виробництва для майбутньої перспективи розвитку.

Організаційна структура ТОВ «Урожай» задовольняє усі місії і аспекти діяльності підприємства. Кількість працівників ТОВ «Урожай» у 2022 році складала 13 людей.

Діяльність компанії формується з таких норм і правил (крім основного законодавства України) як:

- Статут ТОВ «Урожай»;
- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад; – правила прийому і звільнення працівників;
- посадові інструкції робітників;
- трудові договори з робітниками ТОВ «Урожай»;
- інші локальні нормативні акти внутрішнього порядку.

Організація комерційної роботи об'єкту дослідження налагоджена роками.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства - це сукупність всіх внутрішніх перемінних підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності.

Внутрішнє середовище безперервно діє на діяльність організації і буде порядком ситуаційних факторів в рамках організації. Формування стратегії поведінки організації та цілей планування необхідно аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище компанії.

Дослідження зовнішнього середовища включає глибоке дослідження постачальників ресурсів, покупців товару, доступності ринку, лояльності споживачів, існуючих технологій, моніторинг конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших компонентів середовища. Внутрішній аналіз середовища передбачає корпоративний аналіз самої організації, тобто

забезпечення його ресурсів, конкурентоспроможність продуктів, технології, що використовуються для виготовлення продукції, забезпечення кваліфікованого персоналу, місце підприємства в галузі, можливості для розширення його діяльності, управління та виробничої структури.

Відповідно до систематичного підходу до управління кожною організацією, цілісність і життєдіяльність організації забезпечується елементами, з яких вона утворюється. Сума цих елементів утворює внутрішнє середовище організації, проект та створення відбувається з точки зору конкретних діяльності організації, споживача, ринкової економіки, економічного середовища. Система управління у формуванні внутрішнього середовища організації повинна забезпечити, щоб характеристики її найважливіших компонентів були задоволені зовнішніми умовами, в якій організація функціонує. Внутрішнє середовище підприємства формується директорами відповідно до їх рішучості, які саме елементами зможуть забезпечити його ефективне функціонування і розвиток.

Існують різні підходи до структури внутрішніх систем організації. Як правило, у ньому є п'ять компонентів: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, які виконують ці завдання за допомогою відповідних технологій.

Функції управління підприємства виконує керівник – директор. Управлінський контроль за результатами роботи на підприємстві здійснює шляхом проведення фактичної перевірки виконання посадових обов'язків працівника. За результатом вивчення та оцінки базового стилю керівництва на об'єкті дослідження, встановлено про спрямованість керівника до взаємодії з людьми, зокрема з підлеглими.

Щодо оцінки схильності до певного виду керівництва, виявлено, що іноді керівник схильний до ліберального стилю керівництва. Відповідно до звіту по роботі з персоналом, що укладаються на підприємстві можна дійти висновків щодо загальної структури персоналу, яка по категоріях можна поділити на зайнятих у виробничому та управлінському процесі. Аналізуючи кадровий склад підприємства була проведена характеристика руху кадрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика руху кадрів

Показники	Звітний	Поточний.	Зміна
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	13	0
Прийнято	0	0	0
Вибуло	0	0	0

Згідно з даними табл. 2.3 слід сказати, що відсутній обіг кадрового персоналу, що свідчить про те що колектив побудований з якісних фахівців, які ефективно виконують свої функції і отримують належне забезпечення від підприємства. В табл. 2.4 представлено дані використання робочого часу підприємства за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4

Використання робочого часу підприємства за 2019-2021 р.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021 у% до 2019 року
Фонд робочого часу, люд. днів	1900	1900	1900	100
Максимально можливий фонд робочого часу, люд. днів	1987	1987	1987	100
Тривалість робочого дня, год	8	8	8	100
Коеф. використання робочого дня	96%	96%	96%	X

З даних табл. 2.4 можна сказати, що всі показники використання робочого часу за останні 3 роки залишаються незмінними. Отже, використання робочого часу протягом дня становить 99%. Ступінь мотивації підприємства задовільний. Оплата працівників є регулярною і своєчасною. Працівники працюють по 5 робочих днів. Щоденний режим роботи з 09:00 год. до 18:00 годин. Обідня перерва триває з 12:00 до 13:00 години.

Персонал організації рекрутується залежно від кількості і якості наданих послуг. Технічними виконавцями є секретар, сезонні робітники працівники, робітники які виконують функції з отримання, обробки, передачі та зберігання різного типу інформації, своєчасне донесення її до директора організації.

Ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність організації на ринку залежить не тільки від масштабу діяльності і ефективності використання наявних ресурсів, але і від асортименту продукції, що реалізується.

Під час дослідження, встановлено, що на ТОВ «Урожай» основне завдання товарної політики полягає у формуванні оптимального товарного асортименту та здійснюється за принципом:

1) забезпечення на підприємстві достатньої кількості ЗЗР спеціального попиту, зокрема і сільськогосподарської техніки, деталями, та приладдям, для автотранспортних засобів, товарами господарського призначення та іншими непродовольчими товарами, а також для здійснення другої господарської діяльності метою якої є отримання прибутку та на його основі економічних та соціально-культурних потреб товариства і його Засновників (учасників) та членів трудового колективу Товариства, для створення нових робочих місць, активізації підприємницької діяльності, збільшення обсягів виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції, впровадження новітніх технологій щоб отримати максимально позитивну оцінку від споживачів та іншої діяльності, передбаченої Статутом і які не порушують норми чинного на території України законодавства, а також реалізується на основі отриманого доходу, соціальних та фінансових інтересів вищого управління і членів трудового колективу товариства. Побудова якісного формування політики асортименту в організації є клопітким процесом, на який діє багато факторів.

Одним з найголовніших чинників, що впливають на формування асортименту ТОВ «Урожай», є споживчий попит. Асортиментна політика підприємства направлена на максимальне задоволення попиту.

Також при формуванні асортименту організації зважають на такі фактори:

1) цінова політика: часто сам ціник відіграє важливу роль при виборі продукції, приладдя СГ-призначення, ЗЗР;

2) якість: споживачі хочуть придбати не лише доступний товар, але й якісний;

3) виробник: споживачі вибирають виробника, який встановив собі лідерські позиції на ринку, до якого вони мають довіру і в якого є репутація та ім'я на ринку.

Під час дослідження організації господарських зв'язків підприємства з комерційними партнерами, встановлено, що ТОВ «Урожай» вибудовує довгострокові і взаємовигідні відносини з клієнтами і партнерами в сфері продажів.

За роки роботи ТОВ «Урожай» завоював репутацію надійного і стабільного партнера, прагне зміцнювати цю репутацію, слідуючи вимогам часу, постійно вдосконалюючись. ТОВ «Урожай» працює з великою кількістю вітчизняних і зарубіжних постачальників, дистриб'ютерами та зацікавлена в надійних 56 постачальниках продукції та послуг для розвитку свого бізнесу (оптові організації, постачальники товарного асортименту, спецодягу тощо).

Під час дослідження встановлено, що підприємство взаємодіє з постачальниками товарів централізовано, та співпрацює більш ніж з 20 постачальниками з усієї території України і далекого зарубіжжя. Управління збутовою діяльністю на підприємстві реалізовувати через застосування організації процесу закупівлі та продажу товарів, моніторингу ринку та роботою над клієнтською базою.

Провідним елементом збутової діяльності для організації є створення інформаційного забезпечення, яке на основі маркетингової діяльності здійснює створення відповідних інформативних напрямків вторинних і первинних даних, одержаних з внутрішніх та зовнішніх джерел інформації.

Основні елементи процесу обробки документів ТОВ «Урожай»: прийом і реєстрація журналу кореспонденції, розгляд директором, резолюція директора про призначення відповідальності за виконання функцій, їх виконання, контроль

виконання директором, формулювання звітів, підготовка та передача звітів до архіву документації підприємства.

Приймання та обробка документації здійснюється секретарем (наприклад, вихідної кореспонденції); відправлення документа адресатові; Під час дослідження встановлено організацію розпорядчих документів ТОВ «Урожай»:

всі документи вищого керівництва публікуються на загальному банку підприємства, в обов'язковому порядку проходить процедуру реєстрації в реєстраційному журналі кожного типу документа чи справи. Документація, що стосується розподілу діяльності організації, розподіляються на накази, розпорядження, акти, протоколи.

Усі вхідні/вихідні попки документації проводяться у програмі DropBox. На ТОВ «Урожай» процес складання організаційно-розпорядчих документів проводиться по таким етапам: вивчення сутності питань, збір та аналіз інформації, оформлення і складання документа, його підписання та доведення до персоналу.

Кожна організація (підприємство) як соціально-економічна складова утворює систему взаємодії між людьми, яка включає в себе різні види відносин, переконань, ідеалів, цінностей, правил, характеристик, та ставлення до себе в цілому. Між робітниками можуть бути утворені відносини співробітництва та кооперації які проявляються в спілкуванні, змаганні, взаємопідтримці. Тому атмосфера в команді, мотивація, моральний стан і продуктивність співробітників залежать від особистості і мети керівника та менеджерів організації, а також від уміння розуміти відмінності між співробітниками, адже люди - це найцінніший ресурс компанії і одночасно причина найскладніших проблем.

Сукупність усіх складних процесів керівництва та управління, пов'язаних із людськими взаємовідносинами та вирішенням проблем, що виникають між людьми в організації, утворює її соціально-психологічну підсистему, яка в свою чергу включає наступні підсистеми: «людина – техніка», «людина – колектив», «людина – людина».

За результатом дослідження управління підприємства встановлено сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі: є довіра та взаєморозуміння один до одного так як кількість робітників мала; присутня доброзичливість; відсутній тиск керівництва до персоналу; обізнаність членів організації про структурні задачі та становище справ в організації; низька плинність кадрів; високий рівень трудової дисципліни та ін. Конфлікти не трапляються, кожен працівник виконує свої обов'язки та тримає субординацію. Стиль життя, яким дотримується керівник є без стресовий за допомогою психологічних прийомів.

Встановлено основні компоненти корпоративної культури на підприємстві. Соціально-психологічний клімат в колективі хороший; дрескод діловий; спілкування привітне; обслуговування відмінне; постійно формується позитивний імідж підприємства, проводиться підтримка у співробітників почуття належності до спільної справи, що надає сенсу їх роботі; проводиться соціалізація нових співробітників; проводиться формування і контроль форм поведінки, характерних для даної організації має реальну, а не декларовану повагу до особистих заслуг. Дотримання Правил є обов'язковим для всіх працівників підприємства.

Однак, відсутня підтримка цінностей даної організації через історію, традиції, місце, артефакти. Також, під час дослідження з'ясовано, що підприємство не приймає участь у соціальних програмах.

На досліджуваному підприємстві діють Правила внутрішнього трудового розпорядку, метою яких є: визначення основних обов'язків власника або уповноваженої ним особи (директора) та працівників, зміцнення трудової дисципліни, забезпечення чіткої та ефективної організації праці, повного та раціонального використання робочого часу, підвищення якості і продуктивності праці.

Правила визначають функціональні обов'язки працівників, режим праці, засади регулювання трудових відносин та запроваджуються з метою удосконалення організації праці, зміцнення трудової і виконавської дисципліни,

забезпечення раціонального використання робочого часу, високої ефективності і якості роботи працівників, умов стимулювання, відповідальності за порушення трудової дисципліни. Дотримання Правил є обов'язковим для всіх працівників підприємства.

На ТОВ «Урожай» оплата праці є головним економічним способом системи мотивації. Формами грошового прибутку за трудову діяльність організації є заробітна плата, премії, різного роду виплати й пільги. Більше діючим стимулюючим засобом заробітна плата стає при доповненні іншим, не менш важливим елементом економічної мотивації – системою підсумкової винагороди, або преміювання. Підставою для преміювання слугує збільшення прибутку.

Моральні й інші способи мотивації ТОВ «Урожай» наведені у табл. 2.5 залежать від економічних й фінансових показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Мотивація трудової діяльності персоналу ТОВ «Урожай» моральними й іншими способами

Неекономічні способи	Фінансово-економічні показники
Моральні методи: - Визнання; - Похвала; - Критика	- Збільшення виробництва готової продукції - Збільшення прибутку - Збільшення рентабельності
Організаційні методи: - Залучення до участі в справах організації; - Збагачення праці.	
- Просування в посаді (моральні методи й організації мотивації) - Цікава змістовна робота; - Визнання	- 1. Розширення організації - 2. Бренд

Також до мотиваційної системи активації трудової діяльності на підприємстві є надання соціальних гарантій. Як відомо, зараз юридичні особи намагаються уникнути офіційного працевлаштування працівників, а отже працівник втрачає свої соціальні гарантії.

Натомість у ТОВ «Урожай» усі працівники працевлаштовані офіційно. Перелік соціальних благ визначається щорічно на загальних зборах колективу підприємства й складається відповідно від отриманого підприємством прибутку та його фінансовим становищем. Мінімальна кількість соціальних благ організації є однаковою для всіх співробітників, записаний у колективному договорі й містить у собі: щорічна оплачувана відпустка; оплата лікарняних у випадку тимчасової непрацездатності або травм; відпускні та дискретні кошти; оплата професійного навчання; оплату спеціального одягу; оплату відрядних і представницьких витрат по нормах, що діє на підприємстві; компенсацію за використання транспорту або міського суспільного транспорту в службових цілях; оплата корпоративних святкових заходів і частувань; подарунки до ювілейних днів народження тощо.

Соціальний пакет у ТОВ «Урожай» залежно від посади, стажу роботи й цінності фахівця не варіюється, оскільки керівництво підприємства враховує можливе невдоволення нерівністю персоналу. Таким чином, компанія зберігає традиції чіткої дисципліни колективізму й хазяйновитості, підвищення рівня життя працівників, соціальних благ і гарантій співробітників. Схематично управління персоналом класифіковано та структуровано у вигляді таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Принципова схема управління персоналом організації ТОВ «Урожай»

Розробка й проведення кадрової політики	Оплата і стимулювання праці	Співпраця з профспілками	Соціально-психологічні аспекти управління
Принципи відбору й розміщення персоналу	Форми оплати праці	Залучення працівників у управління на низовому рівні	Мотивація праці працівників і творча ініціатива
Умови приймання і звільнення	Шляхи підвищення продуктивності праці	Робочі бригади і функції	Організаційна культура фірми
Підвищення кваліфікації	Заохочувальні системи оплати праці	Взаємини в колективі	Вплив управління персоналом
Оцінка персоналу і його діяльність		Взаємини з профспілками	

ТОВ «Урожай» здійснює охорону праці, яка являє собою підготовку, прийняття та реалізацію завдань для здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих.

Під час спалаху пандемії Covid-19 діяльність підприємства була повністю переведена в он-лайн формат відповідно до рекомендацій МОЗ, з дотримання усіх заходів безпеки, та без втрати потенціалу до реалізації своєї трудової та економічної діяльності. ТОВ «Урожай» затвердило відповідне положення, що встановлює систему управління охороною праці. Вимоги Положення є обов'язковими для виконання всіма найманими працівниками. Підготовку управлінських рішень щодо функціонування на підприємстві системи управління охороною праці забезпечує особа, що в порядку сумісництва виконує функції служби охорони праці (на даному підприємстві – це директор).

Структура, завдання системи управління охороною праці, порядок взаємодії структурних підрозділів, порядок внутрішніх перевірок, на ТОВ «Урожай» викладені в Положенні про Систему управління охороною праці підприємства, затвердженому наказом підприємства. Крім того ТОВ «Урожай» обов'язково проводяться навчання з питань охорони праці згідно в статті 18 Закону України «Про охорону праці». Зовнішнє середовище - існування економічних, соціальних та природних умов, національних і міжнародних структур, інших зовнішніх суб'єктів підприємства.

Основними характеристиками зовнішнього середовища підприємства є наступні: - складність – велика кількість факторів на які має реагувати організація у своїй діяльності - жвавість – швидкий рух, завдяки якому виникають зміни в зовнішньому оточенні організації; - невизначеність - сукупність відомих організації факторів зовнішнього середовища та рівню їх прямого впливу залежить від якості інформації, якою користується компанія; - взаємовідношення - взаємний вплив факторів зовнішнього середовища.

Згідно з рівнем впливу зовнішніх факторів на підприємство, можна виділити наступну класифікацію:

- мікросередовище - середовище, яке безпосередньо впливає на підприємство, до якого належать споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, урядові органи, фінансові та кредитні установи;

- макросередовище - середовище непрямого (опосередкованого) впливу на організацію, яке включає економічні, екологічні, природні, наукові, технічні, демографічні, політичні фактори та інші чинники.

Вихід на зовнішній ринок самостійних суб'єктів господарювання має бути адаптованим до системи світових економічних зв'язків, сприяти формуванню відкритої економіки. Мета - отримання більшого прибутку, ніж на ринку своєї країни, спонукає компанії до виходу на міжнародний ринок.

Відповідно до чинного законодавства підприємство має право самостійно визначати форму, спосіб та обсяг діяльності на зовнішньому ринку. За результатом дослідження питання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вивчено положення Статуту підприємства та виявлено, що у даному документі передбачено один з напрямків діяльності зовнішньоекономічна діяльність. Прагнення отримати прибуток спонукає підприємство виходити на міжнародний ринок.

Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Урожай» такі:

- вихід на зовнішній ринок;
- організація імпорتنих операцій з поставок товарів;
- валютно-фінансові операції

Працівники займаються дослідженням попиту і пропозиції, динаміки цін, структури ринків, реалізують методичне управління, контроль якості розрахунків і застосування цін компанії при підготовці і затвердженні контрактів, а також виконувати інші дії з вивчення ринкових умов.

2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Урожай»

Для комплексної оцінки стану підприємства та майбутніх загроз його розвитку проводиться SWOT-аналіз. Аббревіатуру «SWOT» вперше придумав у

1963 році професор Гарвардського університету Кеннет Ендрюс на конференції з бізнес-політики. Потім інші професори запропонували використовувати модель SWOT для розрахунку поведінки компанії. Цей метод почав широко використовуватися в 1980-х роках і досі користується попитом серед керівників.

SWOT-аналіз – це насамперед метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, прорахувати ризики та майбутнє процвітання завдяки комплексному підходу.

Найчастіше зі SWOT-аналізу починається розробка маркетингового плану компанії. При розробці плану важливо знати сильні і слабкі сторони товару, ставлення до нього аудиторії, як на його запуск впливають зовнішні чинники, наприклад, законодавство. По завершенню тієї чи іншої рекламної активності можна провести SWOT-аналіз рекламної кампанії, перед інвестуванням в стартап – SWOT-аналіз проекту і так далі.

Незважаючи на свою прогресивність і всеосяжну широту, метод SWOT-аналізу має ряд недоліків:

- суб'єктивність: єдиного переліку показників, які необхідно враховувати при складанні аналізу, немає. Ви повинні спиратися на думку аналітиків або тези-кліше;

- розмиті результати: цей тип аналізу не дає чітких відповідей на те чи інше питання. SWOT – аналіз допомагає скласти загальне уявлення про продукт, послугу, місце компанії на ринку.

У процесі проведення досліджень було виявлено низку переваг та недоліків ТОВ «Урожай». З метою збереження конкурентних позицій та впровадження нових маркетингових стратегій проведено комплексну оцінку конкурентного середовища за ступенем вагомості зовнішнього та внутрішнього впливу з прогнозом можливостей та врахуванням потенційних 65 загроз, представлено у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Урожай»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	<p>Можливості</p> <p>Покращення рівня конкурентоспроможності. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі.</p> <p>Збільшення відсотка зайнятої частки ринку.</p> <p>Використання коливань економіки здійснюється шляхом проведення різноманітних акцій акцент яких - зосередження на «низькі ціни».</p> <p>Вдосконалення збору маркетингової інформації.</p> <p>Участь у добродійних та гуманітарних акціях.</p> <p>Зростання купівельної спроможності населення .</p>	<p>Загрози</p> <p>Поява на ринку нових торговельних підприємств.</p> <p>Активізація діяльності основних конкурентів.</p> <p>Зниження доходів у цільовій аудиторії.</p> <p>Внесення змін до правового закону.</p> <p>Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм.</p> <p>Висока вартість реклами .</p>

На підставі вищезгаданих факторів можна виділити ряд конкурентних переваг товариства це можливість розширення асортименту, що не має реалізації в організації, здійснення заходів для забезпечення збереження ринкової частки, та прихильності потенційних клієнтів. Додатково проведемо розгляд ТОВ «Урожай» з використанням SNW-аналізу, тобто стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії з точки зору сильних, слабких і нейтральних сторін підприємства (табл. 2.8), де ступінь вагомості параметрів

внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за 10-ти бальною шкалою.

SNW – аналіз ТОВ «Урожай»

Таблиця 2.8

№ п/п	Ключова параметри діяльності підприємства	Результат		
		+	/	-
		Позитив	Нейтральне	Негатив
1	Репутація	6		
2	Асортимент продукції	9		
3	Якість послуг	8		
4	Орієнтація на споживача	8		
5	Стратегія розвитку			4
6	Обсяги продажів			5
7	Територіальне розташування	9		
8	Цінова політика	8		
9	Чисельність персоналу			3
10	Заробітна плата			3
11	Маркетинг			6
12	Інформаційне забезпечення		6	
13	Технологічне оснащення		6	
14	Організація закупівель	7		

Дані свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «Урожай» є асортимент продукції, що продається, орієнтація на споживача, цінова політика. При цьому слабкими сторонами є стратегія розвитку підприємства; низька заробітна плата; низькі обсяги продажів; низька чисельність персоналу; слабка організація маркетингу на підприємстві. На рис. 2.6 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ «Урожай».



Рис. 2.6. SWOT-аналіз ТОВ «Урожай»

Отже, проведений аналіз показав, що до критичного стану товариства можуть призвести поліпшення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів до конкурентів. Тому стратегія підприємства ТОВ «Урожай» має бути спрямована на максимальне використання можливостей і максимальне можливий захист від ризиків діяльності, а також удосконалення управління в цілому. За роки успішної діяльності товариство знайшло своїх постійних клієнтів, та здобуло значну популярність в місті і за його межами, має значний досвід роботи та симпатію від контрагентів, постачальників і споживачів.

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями розвитку торговельної діяльності підприємств

Як зазначають відомі фахівці – торговельне підприємство це первинна або основна ланка сфери торгівлі, вона є самостійним господарюючим суб'єктом з правом юридичної особи, що створена для закупівлі та реалізації а також зберігання товарів. Додатковим може бути надання різномунітних супутніх послуг заради задоволення потреб ринку та отримання ще більшого прибутку.

Існує багато шляхів розвитку, які можна вибрати для торгового підприємства, але не всі є ефективними та не всі ідуть на користь підприємству, бо більшість з них є уявними. Деякі, намагаючись покращити розвиток свого підприємства, не рідко допускають неминучі помилки, які зрештою прирікають життєвий цикл цього підприємства на період «смерті».

Розглянемо деякі помилкові шляхи такого розвитку:

- Наявність позаринкових переваг над конкурентами за короткий термін;
- Монополізація ринку без впровадження інновацій та пошуку більш ефективних рішень у сфері техніки, технології, маркетингу, управління тощо;
- Безперспективність власників підприємств або тимчасового вкладення капіталу у власний бізнес, чи з метою його подальшого продажу;
- Створення скрутної фінансової ситуації, з метою уникнення податків.

Перераховувати ці помилки можливо дуже довго, але головна мета полягає у тому, щоб виявити правильний шлях для розвитку торгового підприємства, тому будь-яке підприємство торгового напрямку на протязі всього свого існування повинно правильно обирати напрямки та способи своєї діяльності. Визначати сегмент ринку, на який підприємству потрібно буде увійти, та виявити головних конкурентів і можливих союзників на даному ринку і у відповідності з цією інформацією сформувати свої пропозиції на ринку Керівник повинен усвідомлювати плюси та мінуси своїх товарів. Чітко визначати фінансові потоки інвестицій й фондів. Глава підприємства повинен чітко бачити початкову точку підприємства та картину розвитку. Та потрібно не забувати про те, що як би чітко

не спланувати діяльність підприємства – всі плани на 100% не здійсняться – непередбачені ситуації та витрати неминучі. Під час розвитку торговельно-сервісного підприємства потрібно приділяти увагу основним напрямкам розвитку підприємства (Табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Основні напрями розвитку підприємства

Напрямок	Характеристика
1. Стеження за змінами ринку, його місткістю, тенденціями розвитку та конкуренцією	Потрібно зосередити увагу не на описі виробничих питань бізнесу, а на попиту продукції або послуги проекту зі сторони потенційних споживачів. Наявність одержаних знань при аналізі ринку дають змогу розробляти програми, які забезпечують зменшення ступеня ризику, пов'язаного з прийняттям комерційних рішень, уникнення помилок щодо випуску товарів, невідповідних запитам ринку. Також формування асортиментного торгового набору товарів, які за обсягом, номенклатурою, асортиментом і якістю найбільше відповідали б попиту населення, мали переваги над конкурентами і забезпечили б максимальний прибуток.
2. Просування на ринок	Реклама дає потік клієнтів. При виборі видання засобів масової інформації, потрібно чітко знати, хто саме користується цими виданнями. Планувати рекламний бюджет треба заздалегідь і розраховувати його на тривалий термін. Одна приваблива реклама принесе мало результатів для підприємства. В той час як не велика, але якісна об'ява, котра буде опубліковуватись постійно, завжди буде приносити клієнтів. Ще одна маркетингова стратегія просування товарів – це прями продажі торговельними агентами. Під час роботи необхідно проводити тренінги до підвищення кваліфікації та повчальну роботу з новими робітниками.
3. Система факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Складові частини внутрішнього та зовнішнього середовища мають позитивний або ж негативний вплив на діяльність підприємства. Функціонування фірми відбуватиметься без перешкод коли ним виявляються, систематизуються, вивчаються та вчасно попереджаються різні негативні фактори впливу середовищ. Врахування факторів цих середовищ змушують весь час перебувати у ладній готовності до них торгового підприємства.
4. Робота з постачальниками	Взаємовідносини повинні формуватися на умовах максимальної довіри і якості обслуговування. Необхідно вигравати по ціні та якості кожен угоди та зробити так, щоб підприємство було єдиним постачальником левної продукції або торгової марки. Особливо добре виглядає на цьому фоні формування спеціалізації на великих замовленнях. При обробці таких замовлень необхідно надавати додаткову знижку, це допоможе виграти процедуру закупівлі і дасть підприємству хорошого клієнта, який можливо і надалі, стане постійним споживачем.
5. Робота з клієнтами	Персонал має бути ввічливий з клієнтом. Потрібно намагатись запропонувати максимальний асортимент продукції для потреб споживача. Навіть якщо товар не профільний для підприємства, іноді все одно потрібно знайти його у постачальників. Подібні дії завжди з гідністю будуть оцінені покупцем і велика вірогідність, що він стане вашим постійним клієнтом.
6. Штат співробітників	На початку існування підприємства не варто обтяжувати фінанси великою кількістю співробітників. Необхідно поєднувати тимчасово суміжні посади, підвищувати за рахунок цього заробітну плату співробітників. Наприклад: — менеджер по збуту може займатися закупівельною діяльністю; — торговий агент що володіє власним авто – може працювати на доставці; — головний інженер може поєднати посади контролю безпеки і енергетики; Ці приклади можуть вступати в дію тільки при належному документальному оформленні і навчанні. Посади, відповідальні за угоди мають бути фінансово зацікавлені в здійсненні цих угод, в той же час працівники мають бути упевнені у своєму стабільному заробітку.
7. Транспортні питання	Будь-яке підприємство повинне мати власний транспорт. Навіть один транспортний засіб може скоротити час для вирішення питань і допомогти зберегти безліч клієнтів. Швидкість переговорів так само може поліпшити репутацію підприємства. У таких випадках автотранспорт незамінний.
8. Електронний вид зв'язку	На даний момент існує безліч видів зв'язку за допомогою комп'ютера і доступу в мережу Інтернет. Забезпеченість працівників необхідною технікою та програмним забезпеченням надають відчутну економію на телефонних переговорах і транспортних витратах. Наявність таких засобів зв'язку полегшить роботу менеджера, дозволить збільшити оперативність доступу до необхідної інформації. Це буде дуже корисно якщо клієнти та постачальники знаходяться у інших регіонах. Так само зв'язок може допомогти взаємодії усередині підприємства.

Джерело: складено на основі [48]

У кризові часи конкуренція загострюється найвищими темпами. На фоні цього, будь-які питання вирішуються безпосередньо керівництвом. Так, наприклад, на фоні загострення політичної ситуації 2013-2014 року в Україні змінюється економічна ситуація – коливання курсу долара негативно впливає на ціни товару, адже підприємці щоб перестраховатись піднімають ціни у національній валюті, що може негативно позначатись на попиті.

За підсумками аналізу криз 2004 та 2008 року можна сказати, що політичні кризи, як правило, мають негативний вплив на економіку. Але ступінь ослаблення економіки залежить від масштабності, глибини, гостроти і тривалості кризи. Саме тому в цих умовах керівництву торговельного підприємства, щодня, а іноді і кілька разів на тиждень, потрібно дуже оперативно проводити аналіз ринку, збір нової інформації та діяти відповідно.

Застосування напрямів зазначених (Таблиця 3.1) дозволить вирішувати велику кількість складних питань. У торгівлі зустрічаються випадки, коли клієнту потрібна велика партія товару. При з'ясуванні деталей стає явним, що лише невелика партія товару потрібна в день угоди, а решту можна надати впродовж деякого часу. Саме у таких випадках потрібна маневреність. Можна позичити товар у союзників по ринку, або у конкурентів, і оперативно погасити критичну потребу – адже головне зберегти лояльність і довіру клієнта. Вже після цього замовити необхідну кількість товару, перекривши борг і необхідність покупки.

Подібні заходи формують довіру між підприємством та клієнтом і надає можливість компромісів в роботі у майбутньому. Ці фактори слід враховувати, прогнозувати їх зміни і спрямовувати у потрібне русло розвиток торговельної мережі. За такого підходу буде легше забезпечити мінімальні затрати часу покупців на придбання продукції чи товарів у комфортних умовах і прибуткову роботу об'єктів господарювання. Проаналізувавши, правильний шлях для розвитку торгового підприємства стає зрозуміло, що розвиток торгової діяльності здійснюється з використанням різних форм торгової діяльності і виконанням низки заходів по доведенню продукції до кінцевих споживачів

шляхом реалізації продукції промисловими підприємствами через власні і пов'язані торгові канали.

В результаті узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду, виділені основні етапи стратегії розвитку торгової діяльності промислового підприємства, які включають:

— аналіз і прогнозування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;

— формування місії, цілей і критеріїв розвитку торгової діяльності;

— розробка планів (програми) розвитку цієї діяльності;

— здійснення заходів по розвитку торгової діяльності;

— управління реалізацією стратегії.

Одним із важливих напрямів реформування торговельного підприємства є поєднання принципів вільного (ринкового) і регульованого формування торгової

мережі, а основними принципами визначення кількісних і якісних показників її розвитку мають стати суто «ринкові» принципи «економічної доцільності»,

«переваг для споживачів», «мінімально допустимої достатності». Тобто у нових умовах варто забезпечити максимальну адаптацію структурної і територіальної

організації торгового підприємства до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх запитів. Розвиток видової структури торговельного

підприємства має забезпечуватися не тільки шляхом розширення товарно-асортиментної спеціалізації торгових об'єктів, а й поглибленням їх соціальної

диференціації і створенням на цій основі роздрібних мереж з різним ціновим рівнем на однотипні товари або продукцію та різним набором торгових послуг.

Таким чином торгівля має важливе соціально-економічне значення для будь-якої економічної моделі господарювання. Цей соціальний аспект торговельного

підприємства, який на сьогодні не обмежується тільки скороченням часу, зусиль і коштів рядових споживачів на придбання потрібної продукції або послуг чи

товарів має дуже велике значення для шодо розвитку торговельного підприємства. Такі підприємства усіх форм організації і власності, які разом із

супутньою інфраструктурою мають стабільну тенденцію до зростання, є

важливим ресурсом скорочення безробіття, працевлаштування насамперед молоді, джерелом доходів як підприємств-постачальників, так і найманих працівників.

Отже, головна мета діяльності торговельного підприємства – максимізації прибутку від продажу продукції. Приведені напрями та етапи стратегії розвитку дозволяють у процесі управління торговельною діяльністю підприємств досягти цієї мети. У визначенні поняття факторів розвитку торговельного підприємства необхідно розглядати такі категорії як торгова мережа (система взаємопов'язаних торгових підприємств), торгова інфраструктура (спеціалізований транспорт, сховища, інформаційні, рекламні, сервісні центри, тарне господарство і т.п.) і споживачі.

Сутність діяльності торговельного підприємства полягає в максимальному задоволенні споживчого попиту в продукції, товарах і послугах у зручний для споживача час, потрібному асортименті і необхідній кількості. На відміну від економіки, в політиці немає детермінованих параметрів виміру зазначених проявів політичної кризи, а значить, не може бути детермінованих факторів її впливу на економіку. А це вже політичний аспект проблем.

Для економіки головне: якщо вже політична криза виникла, вона має бути мінімальна в масштабах і в тривалості. Це економічне завдання для політики. Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні основною своєю метою ставить підвищення рівня якості життя населення. Важливе значення в її досягненні належить торговій сфері. Треба враховувати соціальний аспект розвитку торговельного підприємства, адже з зростанням воно забезпечують робочими місцями свій регіон.

3.2 Концепція формування ефективної товарної стратегії підприємства на перспективу

Організаційний розвиток – це реакція компанії на зовнішні умови шляхом встановлення та впровадження нових цілей і завдань, які призводять до якісних

змін і накопичення критичних факторів для успіху підприємства. Іншими словами, розвиток організації спрямований на управлінську діяльність, метою якої є підвищення продуктивності, економічної ефективності та конкурентоспроможності організації, актуалізацію існуючих або необхідність створення нових критичних факторів успіху в довгостроковій перспективі, зберігаючи умови стійкої конкурентоспроможності.

Розвиток організації також може бути інтерпретований як накопичення критичних факторів успіху в тих видах діяльності, в яких підприємство повинно обов'язково досягти певного успіху, щоб бути конкурентоспроможним в певній сфері діяльності. Як правило, процес організаційного розвитку супроводжується циклом організаційних змін, які призводять до трансформації структури, функцій, методів організації. Основна проблема будь-якого підприємства, що функціонує в ринкових умовах України, є проблема його прибуткового існування і забезпечення безперервного розвитку організації. Ефективне рішення цієї проблеми полягає в створенні й реалізації конкурентних переваг, які можна значною мірою досягти на основі правильно розробленої ефективної стратегії розвитку підприємства.

Стратегія - це об'єктивний підхід до формування відповідей на такі важливі питання організації: в якій галузі або на якому ринку підприємство повинно функціонувати; як ефективно використати часто обмежені ресурси; як здійснювати конкурентну боротьбу. На даний час бізнес-середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням складності (війна, курс валют, інфляція, 70 зростання цін на сировину, високі відсотки за кредитами, зниження купівельної спроможності населення), рухливості (перехід від адміністративно-командної системи господарювання до ринкової) та невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація та динаміка поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і послуг тощо).

Кінцевий результат діяльності підприємств залежить не від одного або декількох чинників, факторів, показників, а від кожного елементу, кожної навіть

малої частки усього цілого. Саме тому слід не забувати про комплексний підхід розв'язання проблем та пошуку шляхів їх вирішення.

За результатами дослідження ТОВ «Урожай», було виявлено слабкі та сильні сторони, переваги та недоліки в управлінні підприємства, у зв'язку з чим виникає необхідність у розробці пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства. Ідеєю, що відображає концепцію стратегічного управління є ідея, що взаємодія та вплив зовнішнього і внутрішнього середовища повинні бути враховані при визначенні місії і стратегічної цілі організації. У цьому випадку стратегії діють як інструмент для досягнення цілей, і для реалізації стратегії необхідно, щоб вся організація функціонувала в стратегічному режимі.

Стратегічне управління - це концепція реалізації стратегії підприємства, яка поєднує цільовий та інтегрований підхід до діяльності організації, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з існуючими можливостями (потенціалом) компанії та класифікація їх у відповідність шляхом створення та реалізації системи стратегій. Управління стратегічним розвитком підприємства - це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, вони визначають конкретні місії діяльності організації, мета якої розробити стратегію для досягнення стратегічних цілей, враховуючи найважливіші зовнішні та внутрішні фактори, а також контролювати виконання впроваджених планів, які постійно оновлюються і змінюються.

Управління стратегічним розвитком підприємства мультиплановий, формально - поведінковий процес управління, який впливає на створення і реалізацію ефективних стратегій, які сприяють балансу ефективних відносин між організацією, в тому числі з її окремими частинами, зовнішнім середовищем, а також в досягненні стратегічних місій. Останні події що відбуваються як в Україні так і в усьому світі, в більшості випадків, не залишають малим аграрним підприємствам шансу на життя як зараз так і у майбутньому.

Позитивна роль сільськогосподарських підприємств в економіці, створенні конкурентного ринкового середовища, забезпеченні зайнятості робочої сили,

формуванні середнього класу, вирішенні соціальних проблем, певною мірою забезпеченні політичної стабільності ні в кого не викликала сумнівів до початку бойових дій в Україні. Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для аграріїв. Напад ворожих військ призвів до руйнації роками налагоджених процесів, логістичних коридорів сектору АПК. Більшість посівних площ було заміновано, до частини немає доступу, знищено техніку та склади.

Вимушеним заходом для забезпечення продовольчих потреб держави та населення країни стала заборона на експорт деяких видів сільськогосподарської продукції: овес, просо, гречка, цукор, сіль, жито, рогата худоба. Також лише з попереднім інформуванням уряду та отриманням ліцензії дозволено експортувати пшеницю, меслін (її суміш із житом), кукурудзу, соняшникову олію, м'ясо та яйця свійських курей. Крім того, на початку березня Кабмін установив нульову квоту, тобто повну заборону на вивезення азотних, калійних і фосфорних мінеральних та хімічних добрив.

Наприкінці ж березня уряд скасував заборону експорту азотних добрив, встановивши квоту на їхнє вивезення у розмірі до 210 тис. тонн, проте не більш як 70 тис. тонн на місяць. Військова агресія РФ унеможливила функціонування морських портів України, через які здійснювалося близько 90% експорту сільгосппродукції. За даними Мінагрополітики, сьогодні залізничним транспортом перевозять до 20-72 тис. тонн зерна на день, раніше ж через морські порти проходило близько 150 тис. тонн. Сьогодні вирощування СГ - продукції не покриває її вартість на ринку збуту, що означає зменшення попиту не тільки на посівний матеріал, ПММ, та добрива але й на все устаткування для роботи у аграрній сфері. Аграрний сектор знаходиться у найгіршому становищі за останні 20 років, а з ним разом і усі підприємства АПК, фермерські господарства, холдинги, та малі фермери.

Одним з наслідків вторгнення РФ є зниження цін на експортноорієнтовані культури (пшениця, кукурудза, ячмінь та соняшник). Першочергове скорочення внутрішніх цін на ці культури було викликано морською блокадою українських портів військовими силами РФ. Морська блокада змушувала експортерів

перебудувати логістичні ланцюжки від експорту морем до експорту залізницею, річковими портами та вантажівками. Це призвело до суттєвого зростання цін на доставку (з орієнтовних \$30 за тону продукції аж до \$170-200 за тону) та суттєвого скорочення попиту на експортноорієнтовані культури через фізичні обмеження каналів експорту.

Структура непрямих втрат агросектору за категоріями:

- зниження внутрішніх цін на експортноорієнтовані культури 54%
- зниження виробництва сільськогосподарських культур у 2022 році 34%
- зниження виробництва озимих культур у 2023 році 9%
- здорожчання факторів виробництва 2%
- зменшення виробництва продукції тваринництва 1%

Таблиця 3.1 - Бізнес модель ТОВ «Урожай»

Ключові партнери	«ELVORTI» та інші сільгоспвиробники - Постачальники ЗЗР; - Агрохімічні та мікробіологічні лабораторії; - Установки з сертифікації продукції
Ключові види діяльності	- Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням (основний); - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; - Постачання високоякісної продукції та насінєвого матеріалу.
Цінні пропозиції	- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
Взаємовідносини з клієнтами	- Персональна підтримка; - Ведення клієнтської бази; - Додаткові бонуси постійним клієнтам;
Споживчі елементи	- Вітчизняні та іноземні споживачі.
Ключові ресурси	- Парк техніки; - Складські приміщення; - валифіковані кадри; - клієнтська база; - нерухомість.
Структура витрат	- Оплата сировини; - Оренда земельних площ; - Заробітна плата; - Транспортні витрати; - Податки.
Канали збуту	- Сайт https://agrofive/ ; - Клієнтська та корпоративна система; - Елеватори

Нами досліджено що місії підприємства та способи їх досягнення є базовими. Тобто основні цілі «Урожай» є типовими, аналогічними для підприємств-конкурентів які планують отримувати прибуток на українському ринку. На табл. 3.1. відображена бізнес-модель ТОВ «Урожай».

Таблиця 3.2 - Чинники зовнішнього мікросередовища ТОВ «Урожай»

Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції; - бажання клієнтів до контролю якості продукції; - вимоги клієнтів до створення великого асортименту товарів та продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення сезонних знижок в несезонний період; - вимога до поліпшення зберігання сировини на підприємстві; - створення відділу контролю за системою якості виробництва; - побудова широкого асортименту товарів та продукції, пошук нових ринків збуту.
Виробники	<ul style="list-style-type: none"> - підняття ціни сировини і матеріалів; - нестійкі відносини з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; - великий асортимент сільськогосподарської продукції на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину і матеріали; - розробка пропозицій по розширенню асортименту сільськогосподарської продукції; - зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють сільськогосподарські товари; - перспектива на регіональному ринку недиференційованого вибору товарів; - перспектива вагомого впливу на політику ціноутворення. 	<ul style="list-style-type: none"> - захоплення ринків в залежності від попиту регіону; - контроль якості продукції; - перспектива зниження фінальної ціни реалізації продукції, здійснення акційних заходів, поліпшення організації вибору асортименту.

Для вибору нової, ефективної стратегії розвитку підприємства, було узагальнено чинники зовнішнього мікросередовища ТОВ «Урожай» та можлива реакція з боку підприємства на ризики з боку споживачів, виробників, конкурентів у табл. 3.2. Серед них вагомими чинниками впливу є: сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції, підняття ціни сировини і матеріалів

виробників, перспектива вагомого впливу на політику ціноутворення та інші фактори.

З аналізованих факторів мікросередовища істотно впливають на підприємство конкуренти і самі споживачі. Споживачі – суб'єкти ринкових відносин, які є реальними або потенційними покупцями товарів в конкретному акті ринкового обміну з метою задоволення своїх потреб. Своєю значну частину продукції ТОВ «Урожай» реалізує у межах Вінницької області, зокрема у Шаргородському, Тиврівському, Тульчинському, Жмеринському районах.

Таким чином, аналіз чинників зовнішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства допоміг визначити перспективні цілі сутність яких передбачає: застосування нових технологій при виробництві продукції (вирощування), підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту для реалізації продукції і товарів, побудова нового іміджу організації, підвищення кваліфікації працівників, зниження ціни собівартості продукції і покращення виробничих процесів. Управління підприємством представляє собою діяльність відповідних органів і осіб, спрямовану на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів для отримання прибутку, для задоволення соціальних і економічних інтересів співробітників підприємства.

Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «Урожай» – створення такої системи, це дасть змогу забезпечити ефективну довгострокову присутність підприємства в середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу. Тому, для реалізації нового, ефективного стратегічного управління та покращення функціонування підприємства, у час турбулентності бізнес середовища України, нами запропоновано застосувати стратегію зростання (розвитку).

Стратегія відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень. Вона використовується, коли компанія прагне якомога найкраще використати зовнішнє середовище та можливості отримати

переваги, щоб збільшити виробництво та збут шляхом виходу на нові ринки та охоплення та покращення показників ефективності виробництва.

Він проявляється в таких видах стратегічного вибору:

- Інтенсифікація: розширення виробництва і підвищення ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів;

- Диверсифікація. Компанія виходить на нові ринки та розширює асортимент продукції шляхом розробки нових видів продукції;

- Інтеграція: розширення діяльності компанії на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу;

- Розробка технологій і процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо [1].

Коли компанія формує стратегію розвитку, вона повинна чітко розуміти свою місію та цілі. Останніми роками непередбачувана ринкова динаміка, багато 78 нових директив і законодавчих актів, «розплавлення» внутрішніх ресурсів і все більш важке зовнішнє середовище, особливо у фінансовому секторі,

створили критичну ситуацію для вітчизняного агробізнесу. У цих умовах значну

роль відіграло успішне застосування ідей та прийомів стратегічного управління підприємством у діяльності підприємства. Війна суттєво впливає на кожне підприємство АПК: перебої з постачанням, а також зростання вартості

енергоносіїв призвело до суттєвого зростання вартості факторів виробництва, в

тому числі ціни – на мінеральні добрива та паливо. Тому стратегія управління

господарською діяльністю підприємства в 2023 р. створює комплексний підхід

до стратегічного розвитку і підвищення економічної ефективності організації в

контексті поліпшення конкурентоспроможності. Стратегія діяльності ТОВ

«Урожай» буде розроблена на два роки.

Узагальнення виконане у вигляді таблиці 3.3

Таблиця 3.3. Складники стратегії розвитку ТОВ «Урожай»

Проекти розвитку	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікація виробництва для зменшення ризиків недоотримання прибутку		
Організаційно-управлінські	Побудова стратегічного центру відповідальності (центру прибутку/витрат/інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення контролю за діяльністю центру відповідальності.	2023
	Залучення молодих спеціалістів (випускники аграрних вишів)	2023
	Оптимізація управлінської та організаційної структури	2022
Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції		
Техніко-технологічні, екологічні	Автоматизація робочого місця директора, головного бухгалтера та агронома	2023
	Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни	2023
	Будівництво елеватора	2024
	Оновлення техніки	2024
Біологічні	Проведення сортооновлення	2023

Нами була розроблена візія стратегічного розвитку ТОВ «Урожай», яка передбачає низку цілей і завдань, що з них витикають. Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності підприємства – перша ціль стратегії. Щоб забезпечити досягнення поставлених цілей потрібно вирішити такі задачі: вдосконалення конкурентоспроможності, збільшення прибутку. Цю мету і завдання, що стоять перед нею, можливо вирішити шляхом залучення пільгових кредитів, субсидій і модернізації виробництва, тобто застосування сучасної техніки, устаткування та новітніх технологій. Очікується, що така стратегія буде здатна підняти підприємство на провідні позиції ринку як у Шаргородському районі, так і в Київській області. Реалізація передбачає вибір оптимальних операційних стратегій серед альтернативних проектів. Для забезпечення виконання кожної з цілей і завдань, реалізація проектів визначається особистим періодом втілення. (табл. 3.4).

Реалізація зазначених напрямів дасть змогу забезпечити підвищення заробітної плати працівників сільського господарства і рівня життя сільського населення та збільшення обсягу видатків на соціальну розбудову села. Пропозиція застосування такої стратегії розвитку, дасть змогу забезпечити з

Торгова мережа «АТБ», яка налічує понад 178 магазинів у 302 населених пунктах України, має 900 найменувань товарів власних торгових марок (загальний обсяг асортиментного ряду мережі становить більше 3500 позицій) [1].

Мережа супермаркетів «Класс» об'єднує 13 торгових об'єктів у м. Харків та активно вводить нові товари під власними торговими марками «ЩЕ-Б-ПАК», «Кращий вибір» і «Daily» в різних цінових категоріях [25].

Отже, сучасні тенденції розвитку ВТМ спростовують тезу про те, що виробництво товарів private label економічно доцільне лише за наявності в мережі близько 100 магазинів, які реалізують 25–50% обсягу випуску товарів своїх партнерів-виробників [52].

Власні торгові марки роздрібних мереж усе частіше розглядаються їх власниками як перспективний напрямок розвитку підприємства торгівлі, реалізація якого надає можливість оптимізувати асортимент і стратегію ціноутворення, чинить позитивний вплив на імідж і репутацію, служить інструментом емоційного залучення покупців і підвищення їх лояльності, сприяє диференціації підприємства від конкурентів. За цих умов виникає необхідність обґрунтування методичного інструментарію для прийняття рішень щодо розвитку ВТМ підприємствами торгівлі.

Для досягнення мети досліджено стратегії формування ВТМ, практику позиціонування ВТМ підприємств торгівлі, методи структуризації портфеля ВТМ і систематизації асортиментних груп. Дослідження літературних джерел з проблематики управління власними торговими марками підприємств торгівлі свідчить про пріоритетність питань щодо формування стратегії та обґрунтування методичного інструментарію для прийняття рішень щодо розвитку ВТМ. Щодо формування стратегії ВТМ, слід відзначити відсутність загальновизнаного визначення поняття «стратегія власних торгових марок». Здебільшого використовується поняття «стратегія роздрібно-брендингу» [26] як «... генеральна спрямованість інтегрованих заходів брендингу роздрібною компанією, дотримання якої в довгостроковій перспективі в умовах змін, що

відбуваються на ринку, та за наявних ресурсів здатне привести до реалізації поставлених цілей за рахунок створення конкурентних переваг [46, с. 269].

Роздрібний брендинг набуває форми товарного (власна торгова марка) та корпоративного (бренд ритейлера) роздрібногo брендингу. Водночас спостерігаємо відсутність у фаховій літературі єдиного підходу до обґрунтування стратегії ВТМ і систематизації їх видів. Щодо загальних засад формування стратегій ВТМ, зазначимо, що для визначення особливостей розвитку private label фахівці використовують сукупність характеристик (за ціновою ознакою, товарною категорією, вигодою від придбання товарів) або обирають узагальнюючу характеристику на основі матричних методів.

Найбільшого розповсюдження серед дослідників набув підхід до обґрунтування стратегії ВТМ, який базується на побудові збалансованого портфеля власних торгових марок, що потребує його сегментації за ціновою ознакою, за категоріями товарів або за вигодою від їх придбання. Сегментація за ціновою ознакою дозволяє виокремити в портфелі ВТМ декілька торгових марок у різних цінових сегментах: нижньому, середньому та преміальному. Карпенко Ю. М. [24, с. 380] дослідив особливості сегментів ВТМ торговельного підприємства. Нижній ціновий сегмент утворюють товари базового асортименту (молоко, борошно, цукор, крупи), що не мають особливих вимог. Товари середнього цінового сегмента характеризуються значним підвищенням якості порівняно з ВТМ нижнього цінового сегмента, вони забезпечують основний обсяг продажу в супермаркетах. Товари власних торгових марок, що належать до преміального сегмента, мають унікальні властивості, які визначаються не лише високою якістю товару, а й унікальністю самих властивостей.

Агеев С. В. визначає їх як «обмежені за обсягом та ексклюзивні за змістом» [2, с. 260]. Так, найбільша в Україні за кількістю магазинів торговельна мережа «АТБ» активно розвиває напрям ВТМ. Частка власних торгових марок в асортименті торговельної мережі на даний час складає 24%. Товари ВТМ представлені практично в усіх товарних категоріях підприємства, що орієнтовані

на різні цінові сегменти та займають 25% у загальному товарообігу підприємства [1].

Перший (високий) ціновий рівень – продукція з маркуванням «De Luxe Foods & Goods Selected», якою позначають елітні імпортовані товари. Другий рівень – ТМ «Спецзамовлення «АТБ». Третій (середній) ціновий рівень – продукція торгової марки «Своя лінія», четвертий – бренд «Розумний вибір», товари якого є найдешевшими [52].

Як відзначено у праці [10], застосування різних цінових сегментів дає можливість ритейлеру конкурувати з жорсткими дискаунтерами та брендами виробників. Сегментація за товарною категорією передбачає просування окремої ВТМ у кожній товарній категорії, що дає можливість донести до споживача унікальну асоціацію з брендом і переваги, які компанія надає своїм клієнтам у цій категорії. Такий різновид сегментації Бровченко В. А. [5, с. 147] рекомендує використовувати у випадку, коли відсутній помітний зв'язок між іміджем бренду ритейлера і товарною категорією, що просувається.

Ряд авторів пропонують до розгляду такі стратегії товарних категорій: стратегію заміни лідера, лояльності, заміщення та демпінгу. Стратегія заміни лідера застосовується з метою заміщення торгової марки виробника товаром ВТМ, що володіє унікальними властивостями («марка-лідер»). Завдяки наявності сильного бренду як продукту, так і роздрібною мережі. Стратегія лояльності застосовується, коли торговельна мережа пропонує споживачу товари виробника і товари ВТМ [2].

Для забезпечення лояльності власним торговим маркам торговельна мережа використовує нецінові методи конкурентної боротьби. Стратегія заміщення використовується, якщо мережа не має товарів із сильним брендом, а тому товари під маркою мережі здатні витіснити марки виробників у категоріях товарів зі слабкими брендами. Відповідно до стратегії демпінгу власні марки створюються в будь-якій товарній категорії як найдешевший товар. Сегментація за вигодою від придбання товарів дає можливість створювати бренди, ґрунтуючись на специфічних потребах покупців, незалежно від цінової ознаки та

категорії. Наприклад, зростаючий інтерес споживачів до органічних продуктів сприяв появі багатьох торгових марок органічно чистої, здорової їжі.

Так, у торговельній мережі АТБ під власною торговою маркою «Спецзамовлення «АТБ» представлені молочні продукти від фермерських господарств з молока вищого гатунку, ковбасні вироби, виготовлені за ДСТУ, натуральне згущене молоко. Підприємство планує розвиток ВТМ з акцентом на інноваційні товари в категорії «фреш», пріоритетним напрямом вважає випуск товарів для здорового харчування: без вмісту пальмового масла, шкідливих барвників, харчових добавок і консервантів [1].

Комплексне застосування стратегій сегментації ринку, визначених за ціною, ознакою, товарною категорією та вигодою від придбання товарів ВТМ, дозволило дослідникам [4] визначити три основні стратегії розвитку портфеля ВТМ: стратегію демпінгу, стратегію заміщення конкурента, стратегію розширення бренду.

Стратегія демпінгу передбачає швидке та повне витіснення слабких торгових марок виробників за рахунок кращої цінової пропозиції. Товари власних торгових марок коштують дешевше за рахунок зниження їх собівартості, що можливо завдяки ефекту економії на масштабах (великі замовлення, зростання мережі), знижкам, які надають постачальники за обсяги продукції, скороченню транзакційних витрат (ефективне управління рухом товарів), зменшенню витрат на просування (відмова від масових комунікацій, організація реклами та заходів стимулювання збуту в місцях продажу).

Стратегія застосовується в умовах значного зниження платоспроможного попиту споживачів, задля вдосконалення товарного асортименту або під час впровадження нового товару дискаунтера, охоплює товари ВТМ низького цінового сегмента. Використання бренду торговельної мережі для товарів ВТМ нижчого цінового сегмента доцільно лише для просування дискаунтерів.

Стратегія заміщення конкурента передбачає фізичну заміну продукту-лідера в тій асортиментній категорії, в якій у споживача немає звички споживати конкретні товари або обирати певні марки. Як правило, це товари звичного та

зрозумілого для покупця призначення, які споживають за усвідомленої необхідності (бакалія, хлібобулочні вироби, заморожені та консервовані продукти тощо).

Стратегія застосовується в разі виникнення специфічних потреб споживачів до товарів та брендів та розповсюджується на товари з унікальними споживчими властивостями (кефір для зміцнення імунітету), товари демонстративного споживання і товари гедоністичного споживання (продукти, що використовуються для власного задоволення або необов'язкові в повсякденному житті – алкогольні напої, кондитерські вироби, делікатеси).

Зазначену стратегію доцільно використовувати в середніх і високих цінових сегментах. Виникає можливість забезпечити продаж товару власної торгової марки відповідної якості, але за ціною відомого бренду, додатково забезпечивши зростання прибутку торговельного підприємства, оскільки націнка залишається незмінною, а витрати обігу зменшуються. Заміна у свідомості споживача марки виробника можлива у випадку, якщо роздрібна мережа має сильний бренд як продукту, так і самої роздрібною мережі. Стратегія розширення бренду передбачає синергію бренду торговельного підприємства та власної торгової марки. Бренд торговельної мережі забезпечує зростання продажів власної торгової марки, а власна торгова марка посилює бренд торговельного підприємства. Структура та обсяг портфеля визначається стратегічним баченням щодо розвитку ВТМ. Проведений аналіз засвідчив, що загальний напрям розвитку ВТМ формується в межах загальних стратегій розвитку власних торгових марок, що формалізуються як стратегія демпінгу, копіювання та пропозиції товарів з доданою цінністю (табл. 3.4).

Стратегічне бачення власних торгових марок за підприємствами торгівлі

Підприємство торгівлі	Стратегічне бачення власних торгових марок
Фуршет	Private label «Фуршет» – це продукція, яку пропонує мережа магазинів сімейної покупки «Фуршет» під власною торговою маркою ТМ «Фуршет». Продукція під ТМ «Фуршет» відрізняється поєднанням високої якості та відмінної ціни. ТМ «Народна» – якісна продукція за мінімальною ціною. Ми прагнемо запропонувати якісні товари якомога ширшому колу покупців, незалежно від їх купівельних можливостей. Саме з цією думкою ми створили ТМ «Народна» – бренд, який пропонує якісні товари за мінімальною ціною. ТМ «Народна» дає можливість придбати якісні товари широкого асортименту тим, хто не хоче, або не має змоги переплачувати за відомі торгові марки
Сільпо	Ми продаємо в «Сільпо» 35 тисяч товарів, з яких 2 тисячі – наші власні торгові марки. Ми створюємо їх, щоб ви купували перевірені продукти, побутову хімію, речі для дому та відпочинку і дитячі товари за найнижчими цінами
Велмарт	ХітПродукт – основна торгова марка компанії, спрямована на максимальне задоволення потреб покупців і представлена майже в усіх товарних категоріях. Це якісний продукт за привабливою ціною, який активно конкурує з відомими брендами. ТМ № 1 – одна із основних торговельних марок компанії. Володіє широким асортиментом в категоріях фуд і нонфуд, яка максимально задовольняє базові потреби покупців та відповідає всім стандартам якості. Продукція ТМ «№ 1» дає гарантію, що даний товар є найдешевшим у своїй товарній категорії
Рукавичка	Частина товарів виготовляємо самі, щоб тобі було з чого обирати і не переплачувати за доставку чи бренд. А ще це завжди якісно, бо товари потрапляють на полиці швидше. Молочні продукти, консерви, солодощі, побутова хімія, дитячі товари, речі для дому та відпочинку – шукай нашу продукцію в кожному відділі. Під брендом «Традиція» ми випускаємо товари середнього сегмента. Найкраще – не завжди означає найдорожче, скуштуй і переконайся в цьому! Вже більше 40 різних товарів даного бренду на полицях «Рукавички»! Під брендом «Кухарочка» шукай масло, олію, крупи, цукор, консерви і ще 120 різних продуктів за доступними цінами від нашої ТМ. Хочемо, щоб у кожній групі товарів можна було платити за якість, а не за бренд. Шукай ТМ «То є Просто» на полицях супермаркету «Рукавичка». Лінійка складається з товарів першої необхідності за доступною ціною. Загальний дизайн пакування має пряму асоціацію з економією, проте його не соромно класти в кошик

Джерело: складено на основі [7; 42; 44; 49]

Проведений аналіз свідчить, що основним методичним інструментарієм під час обґрунтування рішень щодо управління ВТМ, їх розвитку, формування

та оптимізації складу певних торгових марок є матричні методи, представлені методами портфельного та економічного аналізу, сегментації ринку.

Підтвердженням цього є розробки, наведені у працях [37; 8], у яких проблематика формування збалансованого портфеля власних торгових марок вирішується з використанням моделей структурного аналізу Д. Аакера,

марочного портфеля Н. Кумара, збалансованого портфеля на рівні асортиментних позицій, АВС-XYZ-аналізу, матриць BCG, Дібба – Сімкіна [37], характеристик конкурентних переваг і ринкової сили товарів [8, с. 34].

Проведений аналіз стратегій BTM, варіантів щодо позиціонування private label і методичних засад оцінювання їх збалансованості й ефективності формування дає можливість обґрунтування інструментарію щодо розвитку власних торгових марок за різного рівня прийняття рішень щодо управління ними.

Варіанти та висновки за результатами аналізу BTM

Варіант значень та співвідношення показників				
$\begin{cases} T_{TO} \geq 1 \\ T_{ВП} \geq 1 \\ T_{ВП} \geq T_{TO} \end{cases}$	$\begin{cases} T_{TO} \geq 1 \\ T_{ВП} \geq 1 \\ T_{ВП} < T_{TO} \end{cases}$	$\begin{cases} T_{TO} < 1 \\ T_{ВП} \geq 1 \end{cases}$	$\begin{cases} T_{TO} \geq 1 \\ T_{ВП} < 1 \end{cases}$	$\begin{cases} T_{TO} < 1 \\ T_{ВП} < 1 \end{cases}$
Рекомендації				
Діяльність потребує підтримки	Необхідно визначити можливості підвищення маржинальності діяльності	Необхідно визначити можливості підвищення обсягів діяльності	Необхідно визначити можливості підвищення прибутку за видом діяльності	Необхідний поглиблений аналіз діяльності на предмет доцільності її здійснення

Умовні позначення: T_{TO} – темп змін товарообороту, %; $T_{ВП}$ – темп змін валового прибутку.

Джерело: авторська розробка.

З цього приводу відмітимо, що питання щодо BTM формуються в рамках реалізації ділової та функціональної стратегії підприємства торгівлі, що зумовлює два рівні обґрунтування управлінських рішень, а саме: в рамках ділової стратегії підприємства – прийняття рішень щодо розвитку BTM як напрямку діяльності в рамках забезпечення конкурентних позицій підприємства торгівлі; в рамках функціональної стратегії підприємства – обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку портфеля торгових марок підприємства торгівлі.

Відзначимо особливості обґрунтування вказаних управлінських рішень щодо BTM. Обґрунтування перспектив розвитку BTM на підприємстві торгівлі. Завданням цього етапу управління private label є встановлення передумов і визначення загального напрямку дій щодо розвитку BTM на підприємстві торгівлі. Це передбачає встановлення конкурентних позицій BTM порівняно з іншими напрямками діяльності в рамках забезпечення продажів підприємства та визначення перспектив його розвитку, враховуючи чинники зовнішнього

середовища. Для визначення позицій BTM порівняно з іншими видами діяльності в рамках реалізації стратегії продажів підприємства торгівлі рекомендовано оцінювання цього напрямку бізнесу з використанням матриць Дібба – Симкіна та модифікованої матриці BCG.

Розрахунки слід здійснювати в такій послідовності:

1. Визначити показники продажу та маржинального прибутку за BTM та іншими видами основної діяльності (реалізація товарів виробників, товарів власного імпорту, власного виробництва).

2. Визначити позицію BTM та інших видів основної діяльності в модифікованій матриці Дібба – Симкіна. Під час побудови матриці доцільно використання показників динаміки товарообороту та прибутку. Враховуючи варіанти значень і співвідношення між вказаними показниками, висновки за результатами позиціонування такі (табл. 2).

3. Визначити позицію BTM та інших видів основної діяльності в модифікованій матриці BCG. Під час побудови матриці доцільно дотримання таких рекомендацій:

- ♣ для визначення частки BTM у загальному обсягу продажів підприємства торгівлі урахувати продажі товарів виробників, товарів власного імпорту, власного виробництва;

- ♣ для визначення динаміки продажів BTM урахувати показники за попередній період;

- ♣ для виділення квадрантів матриці за темпом зростання використати дані щодо темпу змін продажів за підприємством;

- ♣ під час виділення квадрантів матриці за показником частки продажів у загальному обсягу реалізації урахувати динаміку цього показника (унаслідок об'єктивних причин щодо структури продажів визначення частки продажів у загальному обсягу реалізації недоречно).

4. Узагальнити результати та зробити висновки щодо доцільності розвитку BTM у рамках забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Під час реалізації цього етапу значущим є урахування загальних цільових

настанов діяльності підприємства торгівлі. Якщо ключовими є фінансові аспекти діяльності у прийнятті рішень щодо ВТМ, приймається результати позиціонування за матрицею Дібба – Сімкна, в іншому випадку характер стратегічного рішення визначається потраплянням ВТМ до певного квадранта матриці BCG.

Для визначення перспектив розвитку ВТМ рекомендовано використання результатів оцінювання сприятливості зовнішнього середовища в поєднанні з оцінкою готовності підприємства до розвитку ВТМ.

Розрахунки пропонується здійснити в такій послідовності:

1. Визначити сприятливість/несприятливість зовнішнього середовища для розвитку ВТМ. Для оцінювання зовнішнього середовища рекомендовано використання PEST-аналізу та урахування тенденцій щодо розвитку певного сегмента ринку відносно ВТМ. Для визначення характеру впливу зовнішнього середовища на розвиток власних торгових марок доцільно використати показники захищеності власних торгових марок, динаміки інфляції, доходів населення, змін у структурі витрат населення, ставлення до власних торгових марок, обсягу ринку ВТМ, його динаміки. Характер і динаміка вказаних показників є підставою для визначення характеру впливу зовнішнього середовища на розвиток ВТМ (позитивний ($z = +1$) та негативний ($z = -1$)). Крім характеру впливу, необхідно також урахувати значущість певного чинника для розвитку ВТМ. Для цього рекомендовано використання методу парних порівнянь, основу якого становить матриця z_i , сформована за таких умов:

$$z_i = \begin{cases} 1, \text{ якщо } z_n = z_m \\ 0, \text{ якщо } z_n < z_m \\ 2, \text{ якщо } z_n > z_m \end{cases} \quad (1)$$

Значення 1, 0, 2 відповідають рівнозначності (1) зовнішніх чинників, меншій (0) або більшій (2) їх значущості порівняно з іншими. Значущість одиничного показника, що відображає вплив зовнішнього середовища, визначити за формулою:

$$w_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{n \cdot (n + 1)}, \quad (2)$$

де n – кількість показників; i – ранг за n -м показником. Для оцінювання сприятливості/несприятливості зовнішнього середовища рекомендовано використання інтегрального показника впливу зовнішнього середовища (Z). формула розрахунку якого така:

$$Z = \sum_{i=1}^n z_i \cdot w_i. \quad (3)$$

Умови для оцінювання такі: значення $Z > 0$ означає, що зовнішнє середовище є сприятливим, $Z < 0$ – несприятливим щодо розвитку ВТМ. Якщо $Z = 0$, то це є відображенням ситуації з однаковим рівнем сприятливості та несприятливості зовнішнього середовища до ВТМ.

2. Визначити готовність підприємства до розвитку ВТМ. Для визначення готовності до розвитку ВТМ рекомендовано використання методу бальної оцінки за характеристиками організаційних, технологічних і ресурсних аспектів діяльності підприємства торгівлі щодо ВТМ.

Об'єктом оцінювання організаційних можливостей є досвід та успішність менеджменту підприємства в реалізації проєктів щодо впровадження власної торгової марки у практику діяльності, враховуючи етапи її розроблення, реєстрації, організації виробництва товарів, позиціонування та просування на ринку.

Технологічні аспекти пов'язані з вирішенням питань щодо вибору виробників для виробництва товарів ВТМ, тому об'єктом оцінювання технологічних можливостей виробництва ВТМ є надійність підприємств-виробників щодо забезпечення якості та обсягів виробництва продукції, тривалості контрактів з ними.

Ресурсна готовність підприємства торгівлі до розвитку ВТМ пов'язана з оцінкою достатності коштів для реалізації інвестиційного проєкту в разі, що розробка ВТМ здійснюється сторонньою організацією, та рівня фінансової міцності – якщо підприємства реалізує такий проєкт власними силами.

Для узагальненої оцінки готовності підприємства торгівлі до розвитку ВТМ рекомендовано розраховувати відповідний коефіцієнт, який визначається як співвідношення фактичної кількості балів за вказаними складовими готовності підприємства до впровадження ВТМ до їх максимального значення. Формула для розрахунку коефіцієнта готовності підприємства до впровадження ВТМ

така:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n B_i^{\phi}}{\sum_{i=1}^n B_i^{\max}}, \quad (4)$$

де K – готовність підприємства до впровадження ВТМ, коефіцієнт;

B_i^{ϕ} – готовність підприємства до впровадження власних торгових марок за i -ю характеристикою, бал, фактичний;

B_i^{\max} – готовність підприємства до впровадження власних торгових марок за i -ю характеристикою, бал, максимальний.

Умови для оцінювання такі: значення K від 0 до 0,33 означає низьку, від 0,34 до 0,66 – середню від 0,67 до 1,0 – високу готовність підприємства до розвитку ВТМ.

3. Зробити висновок щодо інвестування розвитку ВТМ. Поєднання інформації щодо сприятливості/несприятливості зовнішнього середовища та готовності підприємства торгівлі до впровадження ВТМ у практику діяльності дозволяє визначити характер управлінських рішень щодо цього напрямку діяльності, а саме: активне інвестування у розвиток ВТМ у разі сприятливого зовнішнього середовища та високого рівня готовності підприємства до такої діяльності, відмова від інвестування коштів у розвиток ВТМ та поступове скорочення ресурсного забезпечення цього виду діяльності в разі низької готовності підприємства до її реалізації та несприятливих зовнішніх умов;

помірковане інвестування розвитку ВТМ з урахуванням ризиків діяльності з підвищення готовності підприємства торгівлі до впровадження ВТМ. На рівні реалізації функціональних стратегій актуальним є обґрунтування рішень щодо оптимізації портфеля ВТМ на основі комплексної оцінки асортиментних груп торгових марок, що його формують.

Для цього рекомендовано використання матриць BCG та Дібба – Сімкіна в комплексі з характеристиками конкурентоспроможності асортиментних груп порівняно з аналогічними групами підприємств-виробників і торговельних підприємств-конкурентів.

Послідовність розрахунків така:

1. Визначити перелік власних торгових марок за підприємством торгівлі.
2. У рамках кожної торгової марки сформувати матрицю з ключовими характеристиками асортиментних груп товарів, що входять до складу торгової марки.

Під час формування цієї матриці використати такі показники:

✓ частка певної асортиментної групи в загальному обсягу реалізації товарів торгової марки;

✓ динаміка реалізації певної асортиментної групи в загальному обсягу реалізації товарів торгової марки;

✓ маржинальність товарів певної асортиментної групи,
 ✓ коефіцієнт конкурентоспроможності асортиментної групи за

показниками якості, ціни, широти асортименту товарів порівняно з асортиментом аналогічної групи товарів торгової марки торговельних підприємств-конкурентів;

✓ коефіцієнт конкурентоспроможності асортиментної групи за показниками якості, ціни, широти асортименту товарів порівняно з асортиментом аналогічної групи товарів торгової марки підприємств-виробників.

3. Визначити комплексний показник привабливості асортиментної групи.

Для цього використати метод стандартизації показників з подальшою їх

згортькою до комплексного показника, що характеризуватиме привабливість асортиментної групи з точки зору активності інвестування в її розвиток. Формули для стандартизації показників такі:

$$r = \frac{a_{\text{факт}}}{a_{\text{max}}}; \quad (5)$$

$$r = \frac{a_{\text{min}}}{a_{\text{факт}}}; \quad (6)$$

де r – стандартизований показник, коефіцієнт;

$a_{\text{факт}}$ – значення показника, фактичне;

a_{max} – значення показника, максимальне.

a_{min} – значення показника, мінімальне.

Якщо показник належить до групи показників-стимуляторів, розрахунок

коефіцієнта здійснюється за формулою (5); якщо показник належить до групи

показників-дестимуляторів – за формулою (6).

Комплексний показник привабливості асортиментної групи розраховується за формулою:

$$R = \sqrt{\sum_{i=1}^n r_i^2}; \quad (7)$$

де R – комплексний показник привабливості асортиментної групи; коефіцієнт; n – кількість показників.

4. Здійснити ранжування асортиментних груп. На підставі комплексних

показників привабливості здійснити ранжування асортиментних груп, що

реалізуються під певною торговою маркою. Подальше рішення щодо

розширення, скорочення або збереження без змін переліку асортиментної

пропозиції в рамках торгової марки визначатиметься менеджером з урахуванням

відповідності розвитку торгової марки її цілям і загальній концепції

підприємства щодо розвитку ВТМ.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано методичні підходи до

визначення перспектив впровадження та розвитку власних торгових марок

підприємства торгівлі та ранжування асортиментних груп товарів для

оптимізації їх портфеля. Для встановлення перспектив впровадження та розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі розроблено методичний підхід, який базується на використанні матриць Дібба – Сімкіна, модифікованої матриці BCG, PEST-аналізі, методів бальної оцінки й адитивного згортання та передбачає визначення доцільності інвестування в розвиток ВТМ за результатами оцінювання конкурентних позицій діяльності щодо ВТМ порівняно з іншими видами поточної діяльності, сприятливості зовнішнього середовища та готовності підприємства торгівлі до цього виду діяльності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Висновки

Розробка стратегій управління на сучасних підприємствах є необхідною для забезпечення їхнього виживання на ринку та конкурентоздатності. У роботі проведено аналіз різних визначень поняття "стратегія підприємства" та оглянуто основні стратегії, що застосовуються в сучасних умовах.

Стратегія підприємства розглядається як систематичний план, що визначає потенційну поведінку підприємства, особливо у випадку, коли доступність інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва є неповною.

Цей план включає в себе формулювання місії, визначення довгострокових цілей, а також стратегій та правила для прийняття рішень з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, виділення сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від зовнішніх загроз з метою досягнення прибутковості в майбутньому.

Використання стратегічного управління та стратегій на підприємствах надає можливість використовувати економічні, організаційні та технічні можливості виробництва та допомагає вчасно координувати процеси розвитку підприємства.

Встановлено, що процес стратегічного планування та виконання стратегії, заснований на активізації інноваційної діяльності (ІД), включає в себе наступні кроки: формування системи цілей для активізації ІД та їх узгодження з цілями торговельного підприємства; уточнення абсолютних та відносних показників, що відображають розвиток торговельного підприємства, а також визначення критеріїв, за якими ці показники будуть оцінюватися; визначення та оцінка факторів, які впливають на розвиток торговельного підприємства; створення системи методів для підсилення позитивного впливу факторів, що сприяють реалізації обраної стратегії, та для зменшення впливу факторів, які мають негативний вплив; проведення організаційних змін на торговельному підприємстві з метою впровадження обраної стратегії; формування системи інформаційної та іншої необхідної підтримки для виконання обраної стратегії;

моніторинг та регулювання виконання стратегії для забезпечення її успішної реалізації.

Для подальшого покращення торговельної діяльності підприємств слід більш детально приділити увагу наступним напрямкам: система факторів які впливають на торговельну діяльність підприємств; технології оцінювання попиту на продукцію; формування стратегії розвитку; методи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Досліджено асортимент продукції ПАТ Дніпропетровський комбінат харчових концентратів у м. Суми. Проведено аналіз ефективності виконання планів реалізації окремих видів продукції, а також виявлено оптимальну кількість обсягів реалізації продукції торгової марки «Золоте Зерно» в м. Суми. Сформовано рекомендації щодо впровадження відповідних заходів для формування ефективної товарної стратегії для підприємства. Враховуючи сучасні інтереси та запити споживачів продукції, нами було запропоновано у якості рекомендацій для ПАТ ДКХК створити мобільну гру для споживачів. Це надасть можливість гідно конкурувати з новими конкурентами та залучати до своєї продукції нових споживачів продукції торгової марки «Золоте Зерно».

Під час цього дослідження були обґрунтовані методичні підходи до оцінки перспектив впровадження і розвитку власних торгових марок на підприємстві торгівлі, а також до класифікації асортиментних груп товарів для оптимізації їхнього портфеля. Для визначення можливостей впровадження і розвитку власних торгових марок на підприємстві торгівлі був розроблений методичний підхід, який включає в себе використання матриць Дібба-Симкіна, модифікованої матриці BCG, PEST-аналізу, методів бальної оцінки та адитивного згортання. Цей підхід передбачає оцінку доцільності інвестування в розвиток власних торгових марок на основі аналізу конкурентних позицій цієї діяльності в порівнянні з іншими видами діяльності, врахування сприятливості зовнішнього середовища і готовності підприємства торгівлі до цього напрямку.

Список використаних джерел

1. «АТБ-Маркет» успішно розвиває власні торгові марки. URL: <https://atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-market-uspishno-rozvivaje-vlasni-torgovimarki-44>

2. Бакунов О.О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку : монографія / О.О. Бакунов, В.А. Распопова. – Донецьк : Ноулідж, Донець, від-ня 2012. – 184 с.

3. Барановська О.Д. Напрями ефективного функціонування фермерських господарств в Україні Науковий вісник НУБіП України. – 2010. – Вип. 154. – Ч.1. – С. 222-226.

4. Безпарточний М. Г. Private Label як маркетинговий інструмент збільшення обсягів товарообігу торговельних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Серія «Економічні науки». 2014. № 2. Т.

2. С. 71–75. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2331/1/Bezpartochnyi_Private_Label_ukr.Pdf

5. Бровченко В. А. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2010. № 7. С. 143–148. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5638/1/28_kpi_2010_7.pdf

6. Великий глумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. Арпінь, ВТФ «Перун», 2005.

7. Ведмарт. Власні торгові марки. URL: <http://velmart.ua/stm/>

8. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 24. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-04>

9. Голобородько А.Ю. Нові концепції управління розвитком торговельного підприємства [Електронна версія] : Мат. научн. практ. конф. «Актуальные достижения европейской науки – 2010», (София, 2010р.) / А.Ю. Голобородько, Н.В. Гулакова, А.В. Мозова. – София : «Бял ГРАД БГ» ООД, 2010. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/

Economics/68122.doc.htm(28.11.13). – Назва з екрана.

10. Геть О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>

11. Еволюційний розвиток форм господарювання в агробізнесі // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія «Економічні науки» – 2012. – Том 14. – № 4 (54). – С.455-462.

12. Економічна ефективність виробничої діяльності інтегрованих сільськогосподарських підприємств // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 1 (6). – Т. 1. – Полтава: ПДАА. – 2013. – С.183-188

13. Економічний словник-довідник (За ред. Мочерного С.В.) К.: "Феміна". – 1995. – С.88.

14. Ефективне ведення сільськогосподарського виробництва та його вплив на соціальний розвиток сільських територій // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2011. – №1. – С.127-132.

15. Ефективність виробництва та використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник НУБіП України. – 2010. – Вип. 154. – С.255-259.

16. Ефективність сільськогосподарських підприємств та розвиток ринкових відносин у сфері матеріально-технічного забезпечення // Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» – 2012. – Вип. 177. – Ч.4. – С.41-47.

17. Слейко Я.І., Слейко О.І., Раєвський К.Є. Інвестиції, ризик, прогноз. - Львівський банківський інститут Національного банку України, Львів, 2000. с.39-40.

18. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки // Економіка України. – № 1. – 2005. – С.19-27.

19. Зашук М.С. Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / М.С. Зашук – Донецьк, 2012. – 203 с.

20. Ільчук М.М., Коновал І.А. Прогнозування виробництва продукції рослинництва та його ресурсне забезпечення в Україні. Монографія. – К.: НІП «ІАЕ», 2013. – 226 с.

21. Ільчук М.М., Коновал І.А. Ринки тваринницької продукції та бізнес-планування агробізнесу. Монографія. – К.: Аграр Медіа Груп, 2014. – 566 с.

22. Ільчук М.М., Коновал І.А. Розвиток агробізнесу в Україні. К.: Науковий вісник НУБіП № 244. – 2016. С. 125-135

23. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери К.: Економіка АПК, № 4 (258), 2016. – С. 13-21

24. Карпенко Ю. М. Тенденції розвитку Private Label на українському ринку. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2016. № 13. С. 377-385. DOI <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80355>

25. КЛАСС. URL: <https://klassmarket.ua/supermarkets>

26. Князь Є. В та ін. Стратегії розвитку торговельних підприємств в умовах активізування інвестиційної діяльності <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2548>

27. Концентрація та поглиблення інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі // Економіка АПК. – 2011. – № 10. С. 77-83.

28. Круглова С. А., Кетова Т. Б. Оцінка перспектив розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-190_198.pdf

29. Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань. навчальний посібник / Л.О. Лігоненко, І.В. Височин. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 455с.

30. Любар Р.П. [Основні напрями сталого розвитку фермерських господарств України](#) Агросвіт. – 2014. – №10. – С. 5-8.

31. METRO. URL: <https://www.metro.ua/about-metro>

32. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів / А.А. Мазаракі; Під ред. проф. Н.М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999.

800 с.

33. Мамасева А.С. Моделирование влияния факторов на устойчивое развитие торгового предприятия / А.С. Мамасева, В.А. Гросул // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. Сер. Экономические науки. – 2013. – № 1. – С. 108-116.

34. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: "Каравелла". – 2006. – С.125.

35. Маршалок М.С. Еколого-економічні аспекти сучасного розвитку сільського господарства./ Науковий вісник НУБІП України.-К.: ВЦ НУБІП України, 2013.- Вип.181, ч.6. с. 166-1716.

36. Маршалок М.С. Науково-методичні основи визначення економічно доцільних та екологічно безпечних меж використання аграрних виробничих ресурсів//Науковий вісник НУБІП України.-К.: ВЦ НУБІП України, 2012.- Вип.177, ч.1. с115-121

37. Мішустіна Т. С., Чехранова Т. О. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації.—Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3082>

38. Науково обгрунтовані підходи до економічної ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств // "Економіка: реалії часу" – 2015. – № 2. – С. 207-212. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No2/207-212.pdf>

39. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Яготин: ВНТУ, 2012. – 108 с.

40. Нікітченко С.О. Науково обгрунтовані підходи до економічної ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств // "Економіка: реалії часу" – 2015. – № 2. – С. 207-212. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No2/207-212.pdf>

41. Радько В.І., Микитюк Д.М. Теоретичні підходи до оцінки ефективності виробництва продукції в молочному скотарстві / Інноваційна економіка. – 2015. – № 5 (60) – с.130-135.

42. Рукавичка. Власні торгові марки. URL: <https://rukavychka.ua/advantages/vlasni-torgovi-marky/>

43. Садеков А. А. Методика оцінки ефективності діяльності підприємств військової торгівлі України на основі експрес-аналізу / А.А. Садеков, Г.А. Братусь // Торгівля і ринок України. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – № 33. – С. 296-302.

44. Сільпо. Власні торгові марки. URL: <https://silpo.ua/about/own-brands>

45. Стратегічні документи соціально-економічного розвитку.

Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. К.: 2003. – С.5.

46. Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки

<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf>

47. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник / Н. Л. Савицька, І. Ю. Мелушова, А. В. Красноусов, К. С. Олініченко – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2017. – 214 с.

48. Філіппов В.Ю. Шляхи розвитку торговельних підприємств

<https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/203-207.pdf>

49. Фуршет. Власні торгові марки. URL: <https://furshet.ua/own-brand>

50. Чайкова О.І. Особливості формування стратегії розвитку торговельної діяльності промислового підприємства : дис. канд. екон. наук :

08.07.05 / О.І. Чайкова – Харків, 2007. – 158 с.

51. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ. – 1999. – С. 94-120, 17. Chandler A. D. Strategy and Structure. – Boston 1961.

52. Як українські торгові мережі нарощують частку власних торгових марок. URL: <https://rau.ua/novyni/chastka-vlasnih-torgovih-marok/>

НУБІП України