

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ
12 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Сімейний бізнес в контексті розвитку підприємництва»
(на матеріалах Підприємство Полтавського району)**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Приходько Віктор Романович

Керівник кваліфікаційної роботи,
д.е.н., професор

Ханлар МАХМУДОВ

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Сутність сімейного бізнесу як особливої форми підприємництва	9
1.2. Особливості формування сімейного бізнесу в Європі та Україні	15
Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Дослідження стану комерційної діяльності та аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища сімейного бізнесу	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	58
3.1. Організаційно-економічний механізм маркетингового управління підприємством сімейного бізнесу	58
3.2. Реалізація системи управління сімейним бізнесом з метою підвищення конкурентоспроможності	64
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємства сімейного бізнесу є базовим фундаментом світової економіки і дають поштовх до розвитку і функціонування національної, а інколи і глобальної економіки. На рівні світової економіки сімейний бізнес як загальна тенденція підприємницького середовища фактично виступає найбільш стійкою основою як малого та середнього, так і великого корпоративного бізнесу. Сімейний бізнес є основою економіки більшості країн, і від його стану і динаміки розвитку залежить добробут країни.

На сьогодні поняття "сімейний бізнес" на світовій арені здобуває щораз більшої популярності, проте в Україні воно не є часто вживаним та зрозумілим широкому загалу. Сімейний бізнес як форма підприємництва – це форма ділового життя, яка здатна швидко змобілізувати необхідні фінансові й виробничі ресурси, пришвидшити темпи науково-технічного прогресу, вирішити проблему зайнятості населення, а також сформувати економічно самостійний і стабільний середній клас.

Сімейний бізнес займає важливе місце в економіці багатьох країн світу, а також така форма господарювання є досить поширеною для зарубіжжя. Проте в Україні сімейний бізнес ще не прижився, тому існує проблема з його трактуванням, адже більшість людей не можуть правильно сформувати це визначення. Тому потрібно на основі аналізу іноземних та вітчизняних джерел сформувати визначення терміна "сімейний бізнес", яке буде відповідати рівню розвитку економіки та становищу України у світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання розвитку сімейного бізнесу висвітлено у працях таких зарубіжних учених, як Манфред Кет де Вріс, Елізабет Флоран-Треїсі, Р. Карлок, А. Кросбі, П. Розенблатт, Е. Яцик та ін. Аналіз наукових джерел показав, що питання розвитку сімейного бізнесу в Україні розглянуто у працях Е. Кіренкіної, Н. Мозоли, О. Окунєва,

В. Телішевського, П. Федоровського та інших вчених-економістів.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- визначити передумови розвитку підприємств сімейного бізнесу у світі та здійснити моніторинг стану розвитку підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України;
- визначення цілей і напрямів діяльності підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України;
- провести аналіз забезпеченості та ефективності використання ресурсів в підприємстві;
- обґрунтувати напрямки та заходи підвищення ефективності діяльності підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України;.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного впровадження сімейного бізнесу в аграрній сфері України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні складові сімейного бізнесу в аграрній сфері України та його вплив на соціально-економічний розвиток сільських територій.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту, нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод,

табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

Інформаційна база: матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, інтернет-джерела, дані річних звітів ДП «Підприємство», власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає:

набули подальшого розвитку:

- обґрунтування напрямів розвитку сімейного бізнесу в аграрній сфері України;

- обґрунтування організаційних та соціально-економічних резервів підвищення ефективності сімейного бізнесу в аграрній сфері України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що зроблені загально-методологічні висновки та теоретичні узагальнення являють собою певний внесок у подальший розвиток сімейного бізнесу в аграрній сфері України.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на всеукраїнських науково-практичних інтернет-конференціях.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 3 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,24 д.а. (додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань. Робота містить 18 таблиць, 6 рисунків та 2 додатка.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність сімейного бізнесу як особливої форми підприємництва

У сучасній економічній теорії можна зрозуміти необхідність відокремлення сімейного бізнесу від несімейних форм організації економічного життя громадянського суспільства.

Як показують результати вчених, з давніх часів видатні особистості прагнули визнати сім'ю найважливішим економічним інститутом. Відповідно до ряду наукових теорій, протягом багатьох століть саме форма сім'ї могла визначати загальний хід розвитку макросоціальних систем [1].

Французький філософ-просвітитель Ж.-Ж. Руссо писав: «Найстаршим з усіх суспільств і єдиним природним є сім'я». Сім'я є, якщо хочете, прообразом політичних суспільств...» [2].

Особливий інтерес викликає думка К. Маркса і Ф. Енгельса про те, що основою сім'ї є шлюб між чоловіком і жінкою в санкціонованих суспільством формах. Таким чином, однак, «він не зводиться до стосунків між чоловіком і жінкою, навіть юридично оформлених, а репрезентує стосунки між чоловіком і жінкою, батьками та дітьми» [3], що надає йому значення найважливішого інституту громадянське суспільство. Це пояснюється насамперед тим, що своїм створенням і розвитком інститут сім'ї зобов'язаний насамперед суспільним потребам, нормам і санкціям. Тому сім'ю слід розглядати як невелику групу, засновану на кровному спорідненні або шлюбі, члени якої пов'язані співжиттям, взаємодопомогою і взаємною моральною відповідальністю.

Дослідники підкреслюють, що соціально-економічні відносини є вирішальним чинником розвитку сім'ї [4]. Тому сім'я є продуктом історичного розвитку і кожна суспільно-економічна формація має свої шлюбно-сімейні відносини.

Слід зазначити, що з економічної точки зору сім'я завжди залишається головною силою у виробництві та розподілі товарів (послуг). Аналіз інституту сім'ї з акцентом на її економічній складовій привів до виявлення особливостей сімейної економіки.

До другої половини 80-х рр. XX століття Вітчизняні економісти практично не приділяли уваги сім'ї. Найпоширенішим визначенням сім'ї була група людей, пов'язаних родинними стосунками та ведучих спільне господарство з метою сімейного споживання. Сім'я не була осередком, а вважалася домогосподарством на етапах розподілу продукту та споживання. Однак, незважаючи на те, що вони тісно пов'язані, ці поняття не тотожні.

Процес ускладнення взаємодії та злиття різних сфер суспільного життя, а також включення в економічний аналіз соціальних, демографічних, психологічних і національних відносин вимагали розробки якісно нового підходу до аналізу інституту сім'ї. Одним із перших такий підхід застосував американський економіст, лауреат Нобелівської премії Беккер Г., який у своїх наукових працях намагався пояснити закономірності виникнення та особливості функціонування сім'ї, сімейних ролей і стосунків між членами сім'ї, а також узагальнити всі аспекти її існування в єдину концепцію, в основі якої лежить універсальний підхід [5].

Беккер Г. розглядає сім'ю як виробничий центр, який використовує такі засоби, як матеріальні ресурси сім'ї, зусилля її членів, час, інвестиції в «блага», такі як здоров'я, сімейний стан, задоволення, діти, відпочинок, і т. д. Дохід від капіталу та праці та витрачається або для власного споживання, або для утримання дітей, або для передачі людського та іншого капіталу дітям. Догляд за дітьми вимагає часу, а витрати на їх виховання залежать від навантаження на батьків. Батьки цінують дітей, які підтримують їх у старості» [6]. Тому вчений виходить з того, що кожен аспект сімейного життя має ринковий характер.

У суспільстві змінюються функції сім'ї. У країнах Європи з 70-х рр. 20 ст. Різко зросла кількість людей, які, враховуючи високорозвинений ринок товарів (послуг) і високопродуктивну економіку, можуть забезпечити відтворення населення без створення сім'ї в звичайному розумінні. Поява нових форм сім'ї не означає патології, оскільки інституту сім'ї як живому організму притаманні мінливість і постійний рух, а не нерухомість і стабільність. Усі процеси, які певною мірою впливають на сім'ю та її структуру в громадянському суспільстві. У сучасних умовах сім'я підкоряється вимогам суспільного виробництва. Виділяючи особистісний потенціал особистості, вона повинна враховувати вимоги ринкових відносин.

Вважаємо, що сім'я як одиниця господарської (господарської) діяльності має ґрунтуватися на зареєстрованому шлюбі у відповідних органах державної цивільної служби, до складу якого входять подружжя, батьки та діти. Сім'ї, як найважливішому економічному інституту, у вітчизняній економіці на сьогодні приділяється мало уваги. Водночас світовий досвід свідчить, що економічні рішення родини суттєво впливають на показники розвитку національної економіки та ступінь її інтегрованості у світові економічні процеси. Крім того, недостатня увага до мікропроцесів економічного життя знижує ефективність державних заходів у сфері соціальної політики. Очевидно, що необхідно шукати шляхи досягнення соціальної безпеки за допомогою внутрішніх ресурсів інституту сім'ї. На нашу думку, перспективною стратегією є відродження сім'ї у вітчизняному підприємництві при створенні правового середовища.

Загальноприйнятого визначення підприємництва в науці на сьогодні немає. З філософської точки зору його можна охарактеризувати як форму самореалізації людини, особливий настрій душі, форму ділового роману. Підприємливість у професійному розумінні цього слова означає вміння організувати власний бізнес і успішно виконувати завдання, пов'язані з його управлінням.

Й. Шумпетер розумів реалізацію нових комбінацій через підприємництво [7]. Для Ф. Х. Найта підприємництво завжди означає ризик [8].

По-новому розглядає проблему підприємництва Ф. фон Хайєк, визначаючи сутність підприємництва як пошук і вивчення нових економічних можливостей, поведінкову характеристику, а не конкретний вид діяльності [9]. Остання теза, на нашу думку, є особливо важливою для опрацювання теоретичних основ сімейного підприємництва.

Основоположник сучасної економічної теорії А. Сміт зазначав: «Підприємець має на увазі лише власний інтерес, переслідує власну вигоду і в даному випадку використовує невидиму руку для досягнення мети, яка не входила в його наміри. " зовсім. Переслідуючи власні інтереси, він часто служить інтересам суспільства ефективніше, ніж якби свідомо намагався їм служити» [10].

На нашу думку, труднощі розробки єдиного поняття категорії «підприємництво» полягають у необхідності дослідження її змісту не лише з економічного, а й з соціокультурного та історичного аспектів.

Далі проведемо теоретико-аналітичний огляд дефініцій поняття «сімейний бізнес». У широкому розумінні цього слова сімейне підприємництво – це різні форми підприємницької діяльності близьких родичів на основі їх сімейного капіталу.

Хоча термін «сімейний бізнес» у чинному законодавстві враховується лише в контексті сільського господарства, в інших галузях економіки близько 80% компаній мають сімейне коріння [11].

Перші дослідження вітчизняного сімейного бізнесу були спрямовані на аналіз процесів його становлення, вивчення аспектів взаємодії в сімейному бізнесі між засновником, членами сім'ї та іншими працівниками, а також залучення глави сім'ї до підприємницької діяльності його родичів.

За визначенням, запропонованим О. М. Ковалюком, Г. А. Лехом та С. К. Реверчуком, сімейне підприємництво – це одна з форм малого

підприємництва, яка характеризується наявністю родинних зв'язків між працівниками та власниками підприємства [16].

На думку Н. В. Сімкіна, під сімейним підприємництвом розуміють різні форми підприємницької діяльності близьких родичів на основі сімейного капіталу [17]. З цього визначення випливає, що інститут сімейного підприємництва своїм макроекономічним змістом пов'язаний як з індивідуальною трудовою діяльністю, так і з малим підприємництвом загалом.

І.Я. Кулиняк визначає сімейне підприємництво як особливу форму малого бізнесу, в якій члени сім'ї є власниками та працівниками свого бізнесу [18]. Згідно з цим визначенням, будь-яке підприємство, що належить членам однієї родини, деякі з яких безпосередньо працюють у цьому підприємстві та роблять свій внесок у його розвиток, можна класифікувати як сімейний бізнес.

Н. І. Баранець характеризує сімейне підприємництво як один із можливих етапів розвитку бізнесу і передбачає «одноосібне керівництво» сім'єю, але зазначає, що основним критерієм успішності такого «лідерства» можуть бути нефінансові показники компанії, а не його прибутку [19].

Проте, на нашу думку, намір передати компанію та право власності на відповідні ресурси без поведінкової складової не є корпоративною сім'єю в прямому сенсі цього слова, і оскільки останній компонент неможливий без попередніх двох, ці три частини невіддільні одна від одної, пов'язані разом. Тож припустімо, що суть феномену сімейного підприємництва найкраще розкривається через такі аспекти:

намір передати справу для забезпечення сімейного контролю над нею;
наявність ресурсної бази та навичок, що забезпечують досягнення синергічного ефекту через взаємодію членів сім'ї;

Характеристики тактичного та стратегічного планування, які визначаються сім'єю та призначені для реалізації під час передачі наступному поколінню.

Аналіз зарубіжної літератури дозволяє виділити три підходи до визначення поняття «сімейний бізнес» за змістом, метою та формою. Е. Гувер

і Ч. Гувер визначали сімейний бізнес як будь-який бізнес, на який родинні та ділові стосунки мають значний вплив, і підкреслювали такі основи ефективної взаємодії: чесне спілкування; однакове сприйняття цінностей; єдине бачення перспектив розвитку сімейного бізнесу; Усунення диференціації очікувань; Визначення конкретних ролей у сімейному бізнесі; демонстрація ставлення до проблем і поведінки членів сім'ї; відповідальність кожного члена сім'ї за виконання своїх обов'язків у рамках спільного підприємства; баланс ділового і неформального спілкування членів сім'ї; методи вирішення конфліктів; пошук компромісів; взаємоповага у повсякденному спілкуванні; довіра як головний елемент.

1.2. Особливості формування сімейного бізнесу в Європі та Україні

Довгострокові соціально-економічні перспективи України тісно пов'язані з інтеграцією у світову економіку. Механізми побудови національної економічної моделі повинні адаптуватися до закономірностей розвитку міжнародної економічної системи.

Розподіл ролей між членами сім'ї та людьми, зайнятими у сімейному бізнесі: 1 – члени сім'ї, залучені до бізнесу, які не мають прав на сімейні активи (не володіють акціями сімейного бізнесу) («сторонні особи»); 2 – інвестори, які не беруть участі в управлінні та діяльності сімейного підприємства та не є родичами; 3 – Співробітники, які не задіяні в компанії та не є членами сім'ї; 4 – сімейні акціонери (співвласники компанії), які не є працівниками сімейного бізнесу та не беруть участі в управлінні; 5 – члени сім'ї, які працюють у сімейному бізнесі та керують ним, але не є його співвласниками; 6 – Працівники – немає членів сім'ї, залучених до сімейного бізнесу; 7 – Члени сім'ї, які є співвласниками сімейного бізнесу та беруть участь в управлінні [7].

Сучасна геополітична ситуація вимагає пошуку ефективних форм і методів ведення бізнесу, оскільки економіка країни знаходиться на межі дефолту, держава зарекомендувала себе як неефективний власник і господарник, рішення приймаються довго, а клановий олігархізм, процвітає корупція. Якщо не надавати кредити ззовні, весь державний і банківський сектори зазнають краху. Українська економіка має стати справжньою ринковою економікою, яка функціонує за своїми законами. Одним із найперспективніших напрямів розвитку економіки є сімейний бізнес. Сьогодні вона становить понад 70% усіх світових компаній і відіграє одну з головних ролей у формуванні ВВП [2, с.11]. Тому Організація Об'єднаних Націй (ООН) оголосила 2014 рік Міжнародним роком сімейного фермерства, що безумовно важливо для українських аграріїв.

Сімейний бізнес - комерційна діяльність, яка здійснюється членами однієї сім'ї та їх близькими родичами. Більше половини акцій належить родині (американська модель) або 25% (європейська модель), і засновники мають намір передати свою компанію своїм нащадкам.

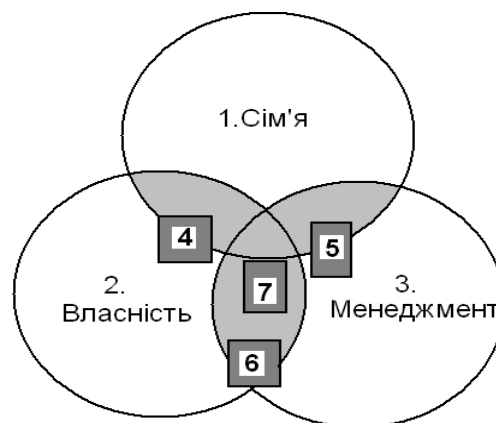


Рис. 1.1. Трирівнева модель сімейного бізнесу (Tagiuri, Davis)

Модель сімейного бізнесу (рис. 1.1) показує, що його типологія залежить від взаємовідносин підсистем «сім'я», «власність», «менеджмент».

Окремої уваги заслуговує також дослідження польського малого та середнього сімейного бізнесу, проведене у 2009 році за ініціативи Польського

агентства розвитку підприємництва. Серед іншого, нас зацікавило дослідження, яке дозволило виділити 6 сегментів сімейного бізнесу, які відрізняються за такими критеріями: пріоритет сім'ї як ключової характеристики компанії, процеси наступності, вплив сім'ї та ін. люди в управлінні, розмір і вік компанії, наявність офіційної стратегії розвитку. Були виділені наступні сегменти сімейного бізнесу:

Сегмент 1 «Боротьба за посади» – найбільший сегмент сімейних підприємств (45%), характерний для першої фази підприємництва. Характерні риси: рідко згадується про сімейний характер компанії, існує думка, що сімейний характер не допомагає компанії, немає конкретних планів успадкування, молодий вік (в середньому 7 років, але 16% компаній з цього сегменту).). на ринку менше 3 років), невелика кількість співробітників і відсутність формальних стратегій розвитку (як довгострокових, так і короткострокових).

Сегмент 2 «Спільнота та зростання безперервності» (16%) – до цього сегменту входять компанії зі стратегією розвитку та прагненням до безперервності. Деякі з компаній вже пройшли процес часткового правонаступництва. Хоча ці компанії все ще належать переважно до покоління засновників, є випадки, коли вони ділять власність з представниками другого покоління (другому поколінню набагато частіше дозволяють працювати з першим поколінням). Більше половини цих компаній працюють на ринку більше 10 років.

Сегмент 3 «Професіоналізація менеджменту» (12%) – Компанії в цьому сегменті є відносно великими та різняться за тим, як несімейні люди впливають на процес прийняття рішень. Ці компанії переважно належать до першого покоління (оскільки наступні бувають рідко). Сімейний характер в таких компаніях має другорядне значення, оскільки він рідко береться до уваги в ділових відносинах і рідко займається питанням правонаступництва.

Сегмент 4 «Прихильники сімейного характеру» (13%) – Компанії цього сегменту часто підкреслюють свій сімейний характер у ділових стосунках.

Вони твердо вірять, що «сімейний характер» позитивно впливає на їх діяльність. Ці компанії мають офіційні стратегії розвитку та молоді, що за профілем нагадує компанії сегменту «боротьба за позиції». Однак, на відміну від них, компанії сегмента 4 дуже позитивно ставляться до сімейного характеру як до характеристики компанії.

Сегмент 5 «Зміна варті» (10%) – Компанії цього сегменту вже пройшли процес правонаступництва. Керують ними представники другого покоління, але засновники – хоч і відмовляються від власності – все ще є професійно активними. У таких компаніях працівники, які не є членами родини, мало впливають на процес прийняття рішень. Ці компанії не молоді, але й не належать до старшої вікової групи (середній вік – 13 років).

Сегмент 6 «Усвідомлення сімейного характеру, багатопокілінні традиціоналісти» (5%) – це типові мультигенераційні компанії з точки зору спільної власності, спільної роботи в компанії та свідомого використання сімейного характеру в ділових стосунках. Це найстаріші та відносно великі компанії (середній вік 17 років, половина з них на ринку більше 20 років). Компанії цього сегменту порівняно часто мають формальні стратегії розвитку [4, с.35].

Сімейний бізнес характеризується: надійністю, ефективністю, креативністю, постійним навчанням персоналу, забезпеченістю робочими місцями, незалежністю, постійністю, відсутністю зайвої бюрократії, ефективністю, мобільністю, прозорістю, відомим власником, збереженням репутації, сталістю розвитку, гнучкість, саморозвиток тощо. Найголовнішим кредо кожної заможної родини, як вважав відомий український меценат Михайло Іванович Терещенко, має бути «прагнення до суспільного блага» [5].

Сімейні підприємства складають значну частку існуючих європейських компаній і відіграють важливу роль у стабільності та динамізмі реальної економіки. Сімейні підприємства важливі не лише тому, що вони роблять значний внесок в економіку, але й через довгострокову перспективу, яку вони демонструють, конкретні зобов'язання, які вони беруть перед місцевими

громадами, відповідальність, яку вони відчують, і цінності, які вони представляють.

Європейські сімейні підприємства генерують загальний обіг понад 1 трильйон євро, 9% ВВП Європейського Союзу та забезпечують понад 60 мільйонів робочих місць. Європейська комісія проводить дослідження сімейного бізнесу [9]. Частка сімейних підприємств у Європі у загальній кількості компаній: Данія – 77%, Нідерланди – 61%, Австрія – 80%, Греція – 80%, Болгарія – 70%, Чехія – 87% тощо (рис. 2).) .

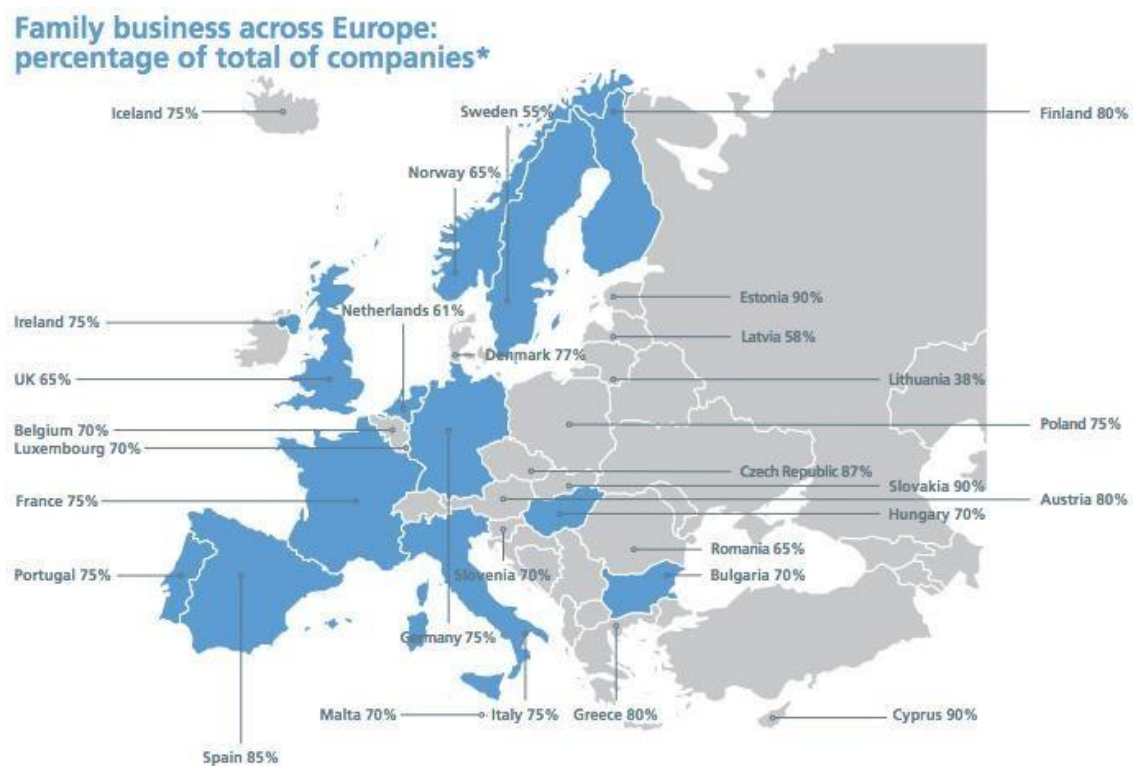


Рис. 1.2. Карта сімейного бізнесу Європи[8].

Згідно з європейською моделлю, сімейний бізнес вважається бізнесом, повноваження щодо прийняття рішень у якому належить особі (особам), яка керує бізнесом, або особі (особам), яка їх придбала; статутного капіталу товариства або власності подружжя, батьків, дітей. Більшість прав прийняття рішень можуть бути непрямыми або прямими; принаймні один представник сім'ї або родичів формально бере участь в управлінні.

Перелік компаній, які підпадають під визначення сімейного бізнесу, існує, якщо особа, яка заснувала або придбала компанію (акціонерний капітал), або члени їх сім'ї чи нащадки мають 25% директивних прав, що містяться в їх статутному капіталі. (Визначення прийнято Групою експертів ЄС із питань сімейного бізнесу).

Отже, ця унікальна категорія компаній відіграє важливу роль в економіці:

сімейним підприємствам належить значна частка (в середньому половина всіх робочих місць) у європейських приватних компаніях;

сімейні підприємства реінвестують прибуток відповідально (на відміну від кредитування);

розробляє довгострокову стратегію розвитку, демонструє партнерські якості у відносинах зі співробітниками, клієнтами, акціонерами та місцевою громадою та захищає їх права;

бере участь у системі соціально-культурної комунікації;

набуває знань і досвіду в бізнес-культурі;

сприяє формуванню наступного покоління європейських підприємців;

стає носієм соціально-економічного капіталу від одного покоління до іншого.

Сімейна компанія – це така організація, яка здатна одночасно: адекватно і мобільно реагувати на зміни, які проходять всередині неї самої, так і на виклики, які відбуваються за її межами. В ній відбувається симбіоз як економічних, так і позаекономічних чинників. Будь-який сімейний бізнес базується на кращому досвіді в цій сфері діяльності. Ще його характеризує конкретна сфокусованість на досягненні результату, як поточного, так і стратегічного. Чим більше дієздатними є приватні об'єкти господарювання, тим менший вплив державного втручання вони відчують.

На сьогодні в Україні відбувається виховання підприємця нової формації, майбутнього учасника сімейного бізнесу, на основі вивчення цієї дисципліни в вищих навчальних закладах, у середніх загальноосвітніх школах

факультативного курсу "Основи сімейного господарювання", при Львівській бізнес школі існує Центр сімейного бізнесу, який організовує семінари, типу "Сімейний бізнес: можливості та ризики", свої навчання та тренінги проводить Асоціація власників сімейних компаній України під головуванням В. Бурди, яка є складовою міжнародної асоціації Family Business Network тощо.

Адаптуючись до європейських реалій ефективного та конкурентоспроможного функціонування сімейного бізнесу необхідно:

працювати над всебічною популяризацією ключової ролі сімейних підприємств в економіці України в довгостроковій перспективі.

делегувати депутатам повноваження для формування нормативно-правового поля для сімейного бізнесу при створенні, розвитку, оформленні наступності, оподаткуванні, фінансуванні.

забезпечити визнання внеску сімейних компаній у підприємницьку культуру і соціальну згуртованість української громади.

сприяти навчанню підприємництва.

вивчати та впроваджувати інноваційний зарубіжний досвід.

Безперечно, український сімейний бізнес є, але він не легалізований і не окремий, оскільки не є окремою правовою категорією. Невдалий проект українського закону «Про сімейний бізнес» не сприяв просуванню цього процесу. Проте, за даними Асоціації сімейних підприємств України, близько 80% малих підприємств країни є сімейними. Про захоплення великих українських сімейних бізнесів наразі не йдеться, але з часом право керувати компаніями отримають діти власників.

Як свідчить досвід світової економічної кризи – сімейний бізнес є більш адаптованим до стресових умов. Власник має абсолютні повноваження, тому здатен миттєво реагувати на проблему і може швидко її вирішити без зайвих узгоджень. Тут на перший план виходить критерій забезпечення самозайнятості власника свого бізнесу, зайнятості членів його родини та знайомих-партнерів. У США, наприклад, при реєстрації свого бізнесу треба спочатку визначитися, чи буде він реєструватися як прибутковий, або ж як

неприбутковий.

Власники сімейного бізнесу лояльні до своєї власної справи, а це – реальна перевага на ринку. Більшість власників сімейного бізнесу, надає перевагу співпраці з сімейними компаніями. Серед їх постачальників та партнерів переважно всі є сімейними компаніями. Партнерства з такими компаніями – надійні та ефективні. Лояльними до сімейного бізнесу є не лише постачальники та партнери, а й клієнти.

Висновки до розділу 1

Як свідчать результати науковців, що домогтися визнання сім'ї як найважливішого економічного інституту прагнули видатні особистості, починаючи з давнини. Відповідно до низки наукових теорій, саме форма сім'ї протягом багатьох століть могла визначати загальний курс еволюції макросоціальних систем.

Сім'я розглядається як виробничий осередок, що використовує такі засоби, як матеріальні ресурси сім'ї, зусилля її членів, час, вкладення в «товари», такі як здоров'я, становище в сім'ї, задоволення, діти, відпочинок та ін. капіталу та трудових заробітків і витрачаються або на їх власне споживання, або на утримання дітей, або на передачу дітям людського та іншого капіталу. Зміст дітей вимагає часу та витрати на їх виховання пов'язані з цінністю тягаря батьків. Батьки цінують дітей, які надають їм підтримку на старості»

У суспільстві функції сім'ї трансформуються. У європейських країнах з 70-х років. XX ст. різко зросла кількість людей, які з урахуванням високорозвиненого ринку товарів (послуг) і високопродуктивної економіки може забезпечити відтворення населення без створення сім'ї у її звичайному розумінні. Поява нових сімейних форм не означає патології, оскільки мінливість та постійний рух притаманні інституту сім'ї як живому організму, ніж нерухомість та стійкість. Усі процеси, які у громадянському суспільстві, у

тому чи іншою мірою впливають на сім'ю та її структуру. У сучасних умовах сім'я підпорядковується вимогам суспільного виробництва. Акцентуючи увагу на особистісному потенціалі індивіда, вона повинна зважати на вимоги ринкових відносин.

Вважаємо, що сім'я, як одиниці господарської (економічної) діяльності повинна бути заснована базуватися на зареєстрованому шлюбі у відповідних органах ДРАЦС, що включає подружжя, батьків та дітей. Дослідженню сім'ї як найважливішого економічного інституту вітчизняна економічна наука приділяє нині мало уваги. Водночас світовий досвід свідчить про те, що економічні рішення сім'ї значно впливають на показники розвитку національної економіки та ступінь її залучення до світових господарських процесів. Крім того, брак уваги до мікропроцесів економічного життя знижує ефективність державних заходів у галузі соціальної політики. Очевидно, що використання внутрішніх ресурсів інституту сім'ї необхідно шукати можливості для досягнення суспільної безпеки. На наш погляд, відродження сімейності у вітчизняному підприємництві при створенні юридичного середовища є перспективною стратегією.

Для економіки на сучасному етапі сімейний бізнес став тією сферою трудової діяльності, яка поглинає індивідуальну працю і водночас є антиподом стандартизованого великого виробництва. Проте не у кожній країні індустріальний розвиток є великомасштабним і реалізується за зразком західного типу.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «Підприємство» Полтавського району Полтавської області розташоване в лісостеповій зоні північно-східної частини Полтавської області. Ферма розташована на території с. Сухинівка ФГ «Підприємство» засноване в 2004 році і наразі є сучасним підприємством загальною площею 1953,4 га.

Ферма була заснована як сімейний бізнес - організація, в якій рішення власників і керівників враховують родинні зв'язки. Причиною виникнення та поширення односімейного бізнесу в Україні є необхідність використання участі у сімейних факторах виробництва для отримання доходу, необхідного для задоволення власних потреб. Мета сімейного бізнесу нічим не відрізняється від традиційного – отримання максимального доходу з джерела задоволення потреб членів сім'ї. Основні конкурентні переваги сім'ї очевидні, оскільки компанія заснована на власності і праці сім'ї, але працівники також наймаються на основі трудових договорів.

Підприємство, має приватну форму власності і діє на основі статуту. Організаційна структура підприємства спрямована на встановлення чіткого взаємозв'язку між підрозділами підприємства, розподілу між ними прав і відповідальності. Для своєї виробничо-господарської діяльності господарство взяло в оренду земельні угіддя.

Основною метою діяльності фермерського господарства є організація сільськогосподарського виробництва та отримання прибутку. Для досягнення даної мети, підприємству потрібно створення конкурентних переваг і їх реалізація, що можливе лише при розробці ефективних стратегій розвитку і використання нових технологій виробництва.

Місією ФГ «Підприємство» є забезпечення продовольчої потреби району якісною сільськогосподарською продукцією за конкурентоздатною ціною і отримання прибутку, який забезпечить господарству розширене відтворення.

Основний вид діяльності ФГ «Підприємство»: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Господарство має вигідне місце розташування для реалізації сільськогосподарської продукції.

Склад та структура нерухомого майна ФГ «Компанії» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь ФГ «Підприємство», 2018-2022рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Всього сільськогосподарських угідь, га	2172	2674	2650	1965	1772	2481,5
з них: рілля, га	2012	2436	2412	1950	1639	4418,7
пасовища, га	145	238	238	1886	66	-
Коефіцієнт розораності	0,93	0,92	0,96	0,97	0,93	100
Коефіцієнт освоєння	0,99	0,91	0,94	0,99	0,99	99,7
Припадає на одного працівника, га:						
с.-г. угідь	61,6	52,9	61,2	60,9	56,6	91,9
ріллі	57,5	49,3	59,6	59,3	52,9	92,0
Структура угідь, %:	100	100	100	100	100	100
з них: рілля	92,9	94,9	94,8	94,8	94,9	97,5
пасовища	7,1	7,2	5,2	5,2	5,1	-

Проаналізувавши дані таблиці 2.1 можна відзначити, що площа землі ФГ «Підприємство» у 2022 році значно змінилася в порівнянні з 2021 і 2020 роками. Так, загальна земельна площа в 2022 р. становила 1772 га і в порівнянні з 2020 роком зменшилася на 400 га або на 18,4 %. Слід зазначити, що значного скорочення зазнали і площі сільськогосподарських угідь, у 2022 році сільськогосподарські угіддя займають в господарстві 99 %, що на 18,6 % менше ніж у 2020р, з них рілля складають 92,5 %. Всі інші угіддя займають найменшу територію – 3,7 %. Значення коефіцієнта розораності сільськогосподарських угідь на протязі всього періоду змінювалось, так збільшення коефіцієнту розораності протягом досліджуваного періоду на 0,1

%, при одночасному зменшенні коефіцієнта освоєння на 0,3% свідчить про високий рівень інтенсивності використання посівних площ. Протягом 2020-2022 рр. загальна посівна площа в ФГ «Підприємство» зменшилася на 408 га. Значне зменшення площі відбулося під пшеницею озимою на 452 га. Основне збільшення відбулося під такою культурою як горох на 104 га відповідно. Крім цього, ми можемо рисунок демонструє основні види продукції рослинництва, виробництво яких є пріоритетним для господарства.

Окрім землі, яка є основним засобом при виробництві сільськогосподарської продукції, не менш важливо раціонально поєднувати земельні ресурси з іншими засобами виробництва. Раціональне використання землі - це таке використання, яке відповідає її цільовому призначенню, забезпечує високу ефективність землекористування і її охорону, спрямовану на запобігання необґрунтованого вилучення земель сільськогосподарського призначення, захист від антропогенного впливу, відтворення і підвищення родючості ґрунтів, підвищення продуктивності земель лісового фонду, забезпечення особливого режиму використання земель природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення. В основі раціонального використання земельних ресурсів лежить вибір найефективнішого (у зазначеному вище сенсі) варіанту їх можливого використання з точки зору вирішення соціально-економічних завдань і наслідків від відповідних змін у функціонуванні природного комплексу. У свою чергу, використання землі з певною метою має бути також найефективнішим з усіх можливих варіантів (способів) досягнення цієї конкретної мети. Названі аспекти проблем тісно пов'язані між собою і утворюють діалектичну єдність. Здійснення раціонального землекористування передбачає науково обґрунтовану організацію використання землі. Організація спрямована на забезпечення (здійснення) ефективного господарського використання землі та її охорони з урахуванням вимог об'єктивних екологічних та економічних законів. Зокрема, з основними і трудовими ресурсами.

ФГ «Підприємство» приділяє значну увагу питанням закріплення кадрів на підприємстві, підвищенню рівня трудової дисципліни. Проаналізуємо динаміку та основні показники ефективності використання трудових ресурсів ФГ «Підприємство» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Склад та ефективність використання трудових ресурсів в ФГ
«Підприємство», 2018-2022рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чисельність працівників, осіб	22	25	21	21	22	84,0
Відпрацьовано – всього, тис. люд.-год.	40,0	42,3	39,2	38,2	40,0	84,0
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1818	1932	1832	1819	1818	99,9
Вартість валової продукції в постійних цінах 2018 року, тис. грн.	6916,6	7036	6865	6455	6916	97,6
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці), тис. грн.	314,4	316,2	308,9	307,4	314	116,2
Вироблено валової продукції на одну люд.-год. (погодинна продуктивність праці), грн.	172,7	198,3	159,3	168,9	172,7	116,2
Реалізовано продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1362,7	1389,3	1345	1633	1362,7	140,1
Реалізовано продукції на одну люд.-год., грн.	748,7	752,3	813,6	897,5	748,7	140,1

Аналіз даних табл. 2.2 свідчать про незначне коливання ефективності використання трудових ресурсів в ФГ «Підприємство» протягом 2020-2022 рр. Так чисельність працівників у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зменшилась на 16 %, при цьому прямі затрати праці також зменшились на 16 %. Річна та погодинна продуктивність праці збільшились на 16,2 % відповідно, за рахунок зменшення кількості працівників та незначному коливанню рівня валової продукції протягом досліджуваного періоду. Обсяг реалізованої продукції в

розрахунку на 1 працівника та на 1 люд.-год. за досліджуваний період підвищився на 40,1% і склав у 2022 році 1633,5 тис. грн. та 897,5 грн. відповідно, що було викликано зростанням загального обсягу реалізованої продукції на 17,7 % при одночасному зменшенні кількості працюючих на 16 %.

Сьогодні в умовах жорсткої конкуренції на ринку виникає об’єктивна необхідність аналізу фінансово-економічного становища підприємств незалежно від форми власності та галузі діяльності. Особливо актуальним є проведення комплексної оцінки фінансового стану на основі фінансово-економічних показників для підприємств приладобудівної галузі, оскільки дана галузь, з одного боку, має достатній потенціал подальшого розвитку в Україні, а з іншого – потребує залучення значних інвестиційних ресурсів.

Основні фінансово-економічні показники агропродовольчих підприємств України показують на позитивну тенденцію до збільшення, незважаючи на складі умови. Основними показниками виробництва агропродовольчої продукції є: обсяги виробництва, фіксовані витрати, змінні витрати загального виробництва, прибуток від реалізації, частка ринку порівняно з основні конкуренти, відносна швидкість зміни продажів, рентабельність продукції.

Структуру товарної продукції визначають визначається відношенням вартості кожного виду товарної продукції до загального підсумку (у % з точністю до 0,1). Головною галуззю сільськогосподарського виробництва вважається та, яка має найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції сільськогосподарського підприємства. Розглянемо склад і структуру товарної продукції ФГ «Підприємство» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу товарної продукції та структури товарообігу в ФГ «Підприємство», 2020-2022рр.

	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.
--	------	------	------	-----------------------

Види продукції	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	(+,-) тис. грн.	%
Пшениця озима	5665,9	19,4	7593,4	25,3	7020,1	20,5	1354,2	123,9
Кукурудза на зерно	1944,1	6,7	537,8	1,8	2721,3	7,9	777,2	140,0
Ячмінь озимий	1262,9	4,3	1921,7	6,4	3606,1	10,5	2343,2	285,5
Горох	68,6	0,2	354,9	1,2	2087,2	6,1	2022,6	3042,6
Просо	127,4	0,4	206,1	0,7	991,2	2,9	863,8	778,0
Соняшник	15870	54,4	11980,5	40,0	12255,1	35,7	-3614,9	77,2
Ріпак озимий	3598	12,3	6284,3	21,0	5543,5	16,2	1945,5	154,1
Інша продукція рослинництва	40,4	0,1	60,9	0,20	10,2	0,03	-30,2	25,2
Роботи і послуги	574	2,0	1039,4	3,5	68	0,2	-506	11,8
Всього по господарству	29151,3	100,0	29979,0	100,0	34302,7	100,0	5151,4	117,7

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що протягом трьох років дослідження соняшник займає найбільшу частку в структурі товарообігу ФГ «Підприємство». Так у 2022 році його частка в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства склала 35,7 %, що на 22,8% менше, ніж у 2020 році. Пріоритетними видами продукції є пшениця озима та

ріпак озимий, в структурі товарної продукції 2022 року вони займають 20,5 % і 16,2% відповідно. Значна питома вага в структурі товарної продукції належить ячменю озимому (10,5%).

Аналізуючи динаміку товарної продукції у вартісному вираженні можна відзначити, що майже за всіма видами продукції спостерігається збільшення обсягів реалізації у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Так у 2022 році господарством було реалізовано продукції на 5151,4 тис. грн. або на 17,7% більше ніж у 2020 році і склало 34302,7 тис. грн.

На рис. 2.2 наведено аналітичне вирівнювання динаміки обсягів реалізації продукції в ФГ «Підприємство» Полтавського району.

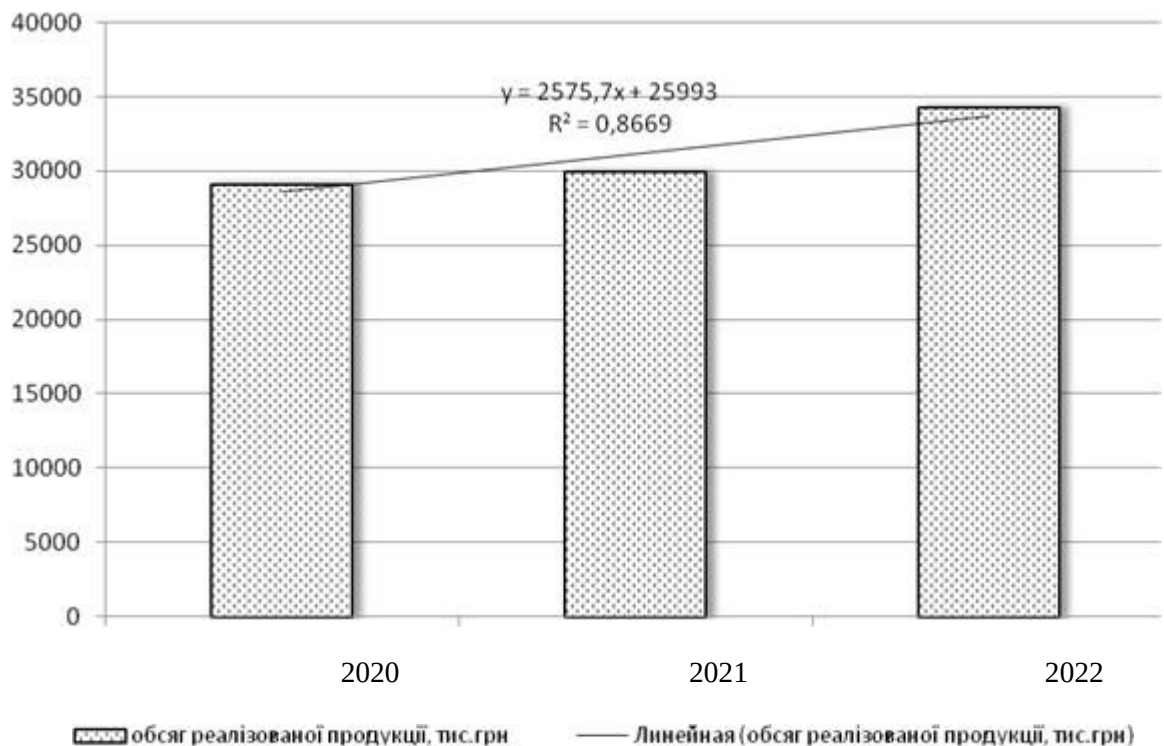


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання обсягів реалізації продукції в ФГ «Підприємство», 2020-2022рр.

Отримане рівняння лінійного тренду свідчить про тенденцію щорічного зростання обсягів реалізації продукції на 2575,7 тис. грн. Для визначення рівня спеціалізації ФГ «Підприємство» визначаємо коефіцієнт спеціалізації для 2020-2022 рр.

Спеціалізація сільського господарства — це складний процес, що

розвивається в різноманітних формах. Залежно від об'єкта спеціалізації розрізняють такі її три форми: територіальну, спеціалізацію аграрних підприємств і внутрішньогосподарську спеціалізацію.

Розраховано коефіцієнти спеціалізації по досліджуваному підприємству в розрізі 2020-2022рр. відповідно 0,34, 0,29, 0,23.

Отримані розрахунки коефіцієнтів спеціалізації, свідчать про те що протягом 2020-2022 рр. господарство мало середній рівень спеціалізації.

Слід зазначити, що господарство прагне до збільшення обсягів реалізації, що забезпечує зростання грошової виручки і впливає на кінцеві результати роботи підприємства. Одним з найважливіших чинників збільшення обсягу реалізації продукції є забезпеченість підприємства основними засобами в необхідній кількості і більш повне їх використання. Процес виробництва передбачає органічну єдність трудових ресурсів, предметів і засобів праці. Останні являють собою виробничі засоби, які в свою чергу поділяються на основні та оборотні.

За своєю природою ресурси можуть бути матеріальними, енергетичними, людськими, фінансовими та іншими, а також базовими за критерієм регенерації може бути відновлюваним (людина, рослинний матеріал, питома енергія) або не відновлювані (матеріали). Економічний ефект може бути прямим або непрямим і залежно від мета діяльності може бути основною або додатковою.

Економічна сутність підприємства – це основна ланка національної економіки, яка у взаємодії з іншими самостійними суб'єктами господарювання забезпечує виробництво необхідних споживчих благ (товарів та послуг) з метою привласнення прибутку. Ресурсна функція підприємництва передбачає мобілізацію на добровільних засадах матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів.

Економічна діяльність суб'єкта підприємницької діяльності зумовлена регулярними потоками обміну з іншими економічними агентами, які визначаються, з одного боку, внутрішньою системою (розвитком виробництва), а також

системи ззовні (ринок продуктів, затрат силової праці, матеріалів, технологія). Поza цим безперервним циклом енергія діяльності може бути посилена стимуляцією та мотивація робочої сили. Таким чином відбувається прискорення бізнес-циклів, матеріалізованих у продукти, а потім гроші, націлюючись на максимальний ефект.

Забезпеченість ФГ «Підприємство» основними та оборотними засобами та ефективність їх використання наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка використання основних і оборотних засобів ФГ
«Підприємство», 2020-2022рр.**

Показник	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.,	
				(+,-)	%
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6614,0	6916,6	6455,9	-158,0	97,6
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	8388,5	8570,5	12953,1	4564,6	154,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	13507,7	156862,5	19040,3	5532,6	141,0
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	388,9	4395,1	738,1	349,2	189,8
Фондоозброєність в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	335,5	389,6	616,8	281,3	183,8
Фондовіддача, грн.	0,79	0,81	0,50	-0,3	63,2
Фондоємність, грн.	1,3	1,2	2,0	0,7	158,2

Проаналізувавши дані показники табл. 2.4 можна зробити висновки, що основні та оборотні засоби підприємства збільшується з кожним роком. Наявність основних виробничих засобів та оборотних у 2022 році перевищує їх наявність у 2020 році на 4564,6 тис. грн. (54,4%) та 5532,6 тис. грн. (41,0%)

відповідно. Фондозабезпеченість господарства показує, скільки основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, в звітному році даний показник склав 738,1 тис. грн. На це вплинуло головним чином збільшення вартості основних засобів і рівень інтенсивності сільського господарства. Фондоозброєність праці основними виробничими засобів сільськогосподарського призначення в 2022 році, як видно з таблиці, склала 616,8 тис. грн. на 1 працівника, що на 83,8% вище рівня 2020 року. Показник фондоємності в 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 58,2%. Зі збільшенням фондоємності знижується ефективність і конкурентоспроможність виробленої продукції. Фондовіддача в цілому по підприємству в 2022р. в порівнянні з 2020 р. зменшилася на 36,8%, це свідчить про погіршення економічних умов виробництва.

Основним чинником, що спричинив таку зміну, є зменшення вартості валової продукції.

Більш наочно динаміка зміни фондовіддачі ФГ «Підприємство» наведена на рис. 2.4.

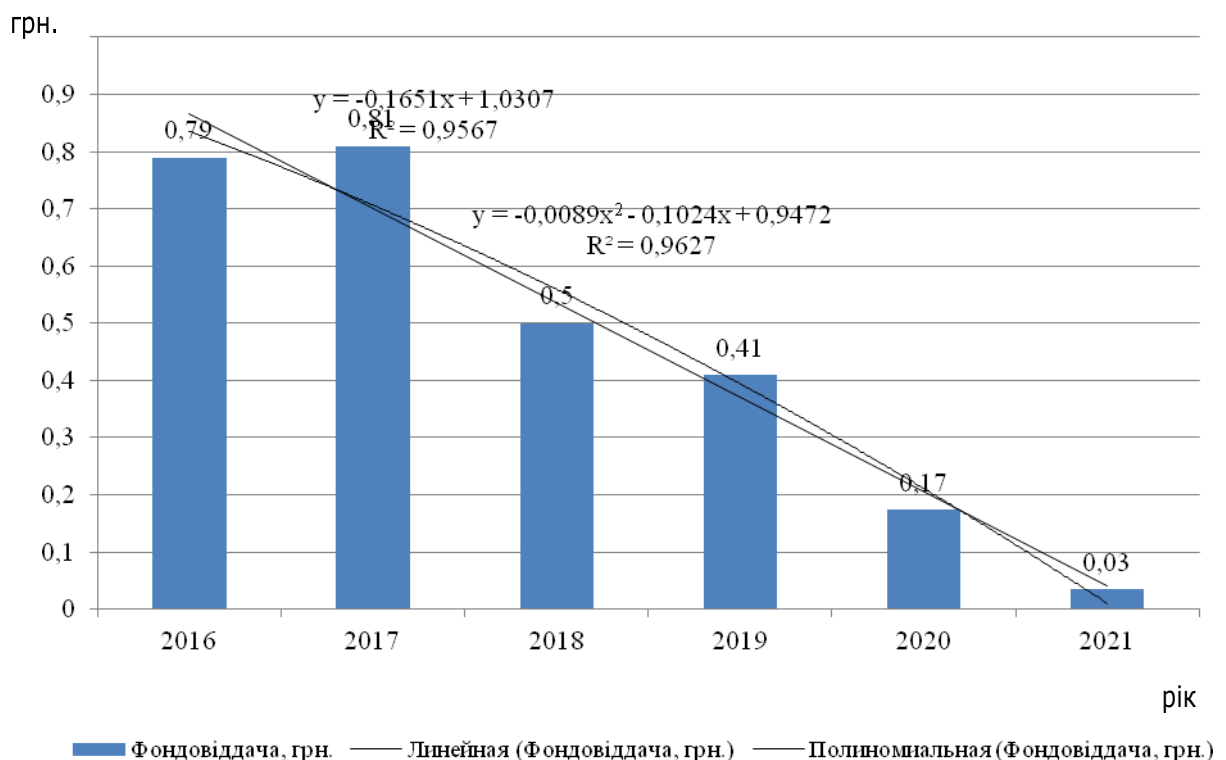


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання фондовіддачі в ФГ «Підприємство»,

2016-2021рр.

З рис. 2.4 видно, що на протязі останніх трьох років на підприємстві спостерігається тенденція до зниження фондівддачі в середньому на 0,165 грн., але це явище відбувається з уповільненням, яке становить 0,008 грн. Коефіцієнт детермінації наближається до 1,0 і свідчить про достовірність одержаних розрахунків. Здійснивши прогноз зміни фондівддачі методом екстраполяції на найближчі три роки, встановлено, що досліджуваний показник має тенденцію до зниження, так в 2020 році фондівддача складе – 0,41 грн., в 2021 р. – 0,17 грн., а вже в 2022 р. знизиться до 0,03 грн., що призведе до зниження ефективності використання основних засобів. Тому підприємству необхідно розробити програму заходів виявлення основних резервів підвищення фондівддачі. Ці заходи включають: раціональне використання сільськогосподарських угідь; встановлення оптимальних пропорцій між основними та оборотними засобами; можливість своєчасного оновлення основних засобів тощо.

Економічна ефективність стосується вартості всіх ресурсів, використаних для отримання продукту. Його виробництво є економічно ефективним, якщо немає іншого способу виробництва, у якому використовується менше загальна кількість входів. З усіх засобів виробництва технічно ефективний необхідно вибрати той, який залучає мінімальну вартість витрат, що передбачає економічну ефективність. Це поняття є найважливішим якісним показником економічного розвитку, ключовим фактор прискорення економічного зростання. Застосовуваний у сільському господарстві, він являє собою отримання максимуму кількості продукції на гектар або на тварину з мінімальними витратами робочої сили та матеріалів. Часто економічну ефективність у сільському господарстві пов'язують із соціальною ефективністю діяльності сільськогосподарського виробництва, що обумовлено стратегією продовольчої безпеки. Саме для того, щоб імплементувати стратегію ефективного розвитку, підприємству необхідно розуміти в якому стані, на якому етапі життєвого циклу і з якою ефективністю

воно працює, мати чіткі цілі, щодо бажаного стану і реалізувати необхідні заходи для отримання необхідного результату.

У зв'язку з цим, природа ефекту має різні форми ефективності: виробництво – продуктивність, заощадження – економія, прибуток – прибутковість. У складності іпостасей і відносин всередині економічна діяльність, може бути повністю або частково ефективна діяльність, з різною ефективністю рівні від 0 (байдужість) до 1 (загальна ефективність). Так само існують різні ступені неефективності, компактний інтервал знаходиться між мінус 1 і 1.

Розуміння загальної результативності роботи господарств дає їх аналіз за основними економічними показниками з використанням цілої системи узагальнюючих розрахункових даних, що характеризують зростання виробництва, продуктивність і оплату праці, ефективність виробничих витрат і засобів виробництва, рентабельність виробництва і використання матеріально-технічної бази.

Важливо розуміти, що між поняттями оптимальності та ефективності існує взаємозалежність, оптимум відображення стійкого стану економічної діяльності, що є результатом певного способу розподілу ресурсів а економічна ефективність виражає здатність факторів виробництва визначати отримання корисні економічні результати, з економією праці.

Оптимізацію виробничої діяльності дозволяє розробити основу економічної ефективності, спрямована на досягнення максимального ефекту наявними засобами, або мінімальна загальна вартість запропонованого виробництва. При цьому поле ефективних рішень включає ширше сфері, але найкраще рішення визначається або кількістю виділених ресурсів, або бажаним розмір ефекту.

Виходячи з вищезазначеного, визначення економічної ефективності має базуватися на знанні елементів, які характеризує виробничі зусилля і має три основні джерела:

оптимальне використання ресурсів;

раціональне використання праці;
управління виробництвом.

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ФГ «Підприємство» наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

**Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності
ФГ «Підприємство», 2020-2022рр.**

Показник	2020	2021	2022	2022 р. до 2020р.,	
				(+,-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	2157	1950	1755	-402	81,4
в т.ч. рілля, га	2012	1896	1639	-373	81,5
Вартість валової продукції у постійних цінах 2020 р., тис. грн.	6614,0	6916,6	6455,9	-158,0	97,6
Вироблено валової продукції в розрахунку на: – 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	306,6	354,7	364,3	57,7	118,8
– 1 грн. основних фондів, грн.	0,79	0,81	0,50	-0,3	63,2
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	264,6	314,4	307,4	42,9	116,2
– одну люд.-год., грн.	145,4	172,7	168,9	23,6	116,2
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь: – товарної продукції, тис. грн.	1351,5	1537,4	1954,6	603,1	144,6
Товарообіг, тис. грн.	29151,3	29979,0	34302,7	5151,4	117,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26385,5	23867,8	27513,2	1127,7	104,3
Прибуток, тис. грн.	2765,8	6111,2	6789,5	4023,7	245,5
Рівень рентабельності, %	10,5	25,6	24,7	14,2 в. п.	-

Аналіз роботи ФГ «Підприємство» за останні три роки свідчить про те,

що, працюючи далеко не в простих економічних умовах, економічний стан підприємства залишається стабільним. Площа сільськогосподарських угідь за аналізований період знизилася і склала у 2022 році 1755 га, при цьому площа ріллі склала 1639 га що на 18,5 % менше ніж у 2020 році. Незважаючи на зміцнення матеріально-технічної бази і грамотній дії керівництва підприємства, вартість валової продукції в постійних цінах у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 2,4% і склала 6455,9 тис. грн., однак за досліджуваний період спостерігалось поступове зростання виробленої валової продукції (на 100 га сільськогосподарських угідь) на 44,6 %. Товарообіг за аналізований період мав тенденцію до зростання на 17,7% і у 2022 році склала 34302,7 тис. грн. В свою чергу, виробничі витрати ФГ «Підприємство» протягом 2020-2022 рр. збільшилась на 4,3%. В цілому по підприємству у 2022 році отримано прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 24,7% що на 14,2 в. п. більше ніж у 2020 році. Це свідчить про ефективність виробництва досліджуваного підприємства.

2.2. Дослідження стану комерційної діяльності та аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища сімейного бізнесу

Маркетингова діяльність із залученням процесів обміну вимагає значних навичок роботи. Компанія має бути кращою у створенні, постачанні та передачі цінностей цільовим ринкам, ніж конкуренти. Останнім часом великого економічного значення набули оригінальні ідеї щодо конкуренції між вітчизняними та іноземними компаніями. Продукти призначені не тільки для цільових і нішевих ринків, але частіше для індивідуальних клієнтів. Загальне завдання маркетингу — забезпечення вищого рівня життя.

Компанією потрібно керувати грамотно і добре керувати. Вирішує мати багато вимог щодо широких і глибоких знань, бути в курсі подій і вдосконалювати технології та маркетингові навички. Тепер компанії знають, що маркетинг – це не лише маркетологи та представники служби підтримки

клієнтів, а й усі

Працівник впливає на клієнта і повинен розглядати клієнта як джерело корпоративного багатства. Більше уваги також приділяється управлінню новими продуктами, впровадженню, залученню й утриманню клієнтів, а також обробці замовлень. На додаток до спостереження за мінливим середовищем, маркери хочуть отримати інформацію, яка допоможе їм інтерпретувати минулі результати та планувати майбутню діяльність.

Важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності продукції, що пропонує ФГ «Підприємство», має створення ефективної системи управління досліджуваним підприємством та ефективного механізму здійснення комерційної діяльності на цьому підприємстві.

Відповідно, ефективність правильно проведеного маркетингового дослідження в компанії позитивно впливає на загальну фінансово-економічну ситуацію.

Сучасні реалії вимагають маркетингової спрямованості сільськогосподарських підприємств, оскільки саме маркетинг стає основою формування сучасного аграрного ринку. Тому що виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції без сформульованої маркетингової стратегії не призведе до очікуваного довгострокового зростання компанії і ринковий успіх матиме стохастичний характер.

Макросередовище компанії складається з демографічних, економічних, фізичних, технологічних, політичних, правових і соціально-культурних сил, які впливають на продажі та прибуток. Мікросередовище включає всіх акторів, які впливають на їх здатність продавати продукцію - постачальників, посередників, клієнтів, банки та конкурентів. Щоб перевести маркетингову стратегію в програми, менеджери повинні прийняти рішення щодо маркетингових витрат, діяльності та розподілу персоналу.

Виявлення точки зору клієнта та розуміння його впливу часто може призвести до успішного запуску продукту або стимулювати зростання. У цьому контексті дослідження ринку характеризується креативністю, кількома

науковими методами, ретельним моніторингом, аналізом прибутковості, здоровим скептицизмом і етичною орієнтацією. Це знання прихованих, навіть глибоких потреб та уявлень клієнтів. Дуже важливими завданнями виробника і посередника є стимулювання рівня, структури і коливань попиту. Клієнти можуть легко порівнювати пропозиції та ціни онлайн та обмінюватися продуктами. Завдяки об'єднанню зусиль з виробниками в мережі дистрибуції посилюється влада посередників.

Для аналізу зовнішнього середовища ФГ «Підприємство» ми використовуємо метод аналізу PEST, в рамках якого аналізуємо фактори: політичні, економічні, соціальні, технологічні, що є складовими бізнес-середовища компанії. Вважаємо за необхідне викласти їх детально.

Зі зростанням інтеграції та глобалізації економічних процесів існує нагальна потреба в аналізі факторів навколишнього середовища та їх оцінці з точки зору їх впливу на функціонування сільськогосподарського бізнесу в стратегічній перспективі. Забезпечення економічного зростання компанії можливе через діагностику відповідної інформації та прийняття ефективних управлінських рішень щодо дослідницьких потреб, товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики, а також маркетингового бюджетування, стратегічного планування та управління та контролю маркетингу. На жаль, вплив керівника підприємства на фактори зовнішнього середовища мінімальний і для більшості факторів взагалі неможливий.

Вибір концепції не завжди очевидний. Звичайно, на перший погляд, найбільш бажаним є той підхід, який дає змогу побудувати тісні стосунки зі споживачем і працювати з ним у довгостроковій перспективі. Однак не завжди такі заходи є розумними та економічно виправданими. Щоб визначити конкретну маркетингову концепцію компанії, керівництво має визначити всю специфіку діяльності на конкретному ринку та узгодити маркетингову діяльність із загальною стратегією компанії. За даними опитування керівництва та працівників ФГ «Підприємство» визначено динаміку впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство (табл. 2.7, рис. 2.5).

Важливо було оцінити наступні фактори: аналіз світових тенденцій розвитку галузі; стан національної економіки; Аналіз аграрного ринку. Ми оцінювали фактори зовнішнього середовища за п'ятибальною шкалою: від 1 – відсутність загрози та впливу до 5 – сильний вплив та значні загрози.

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища Підприємства ,
2022р.**

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико-правові (C1)	Загострення військово-політичної ситуації в Україні	5	21
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	4	
	Доларизація вітчизняної економіки	3	
	Законодавча база	5	
Економічні (C2)	Стан економіки країни взагалі	5	26
	Зниження рівня платоспроможності населення	4	
	Розвиток аграрного ринку	3	
	Інфляція	4	
	Корупція	5	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	
Соціально-культурні (C3)	Демографічні зміни	5	16
	Зниження чисельності сільського населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	
Науково-технічні (C4)	Інноваційні технології та їх вплив на підприємство	4	17
	Незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Значні зміни в НТП	4	
Природно-екологічні (C5)	Погодно-кліматичні умови	3	16
	Зростання екологічних вимог до всіх видів продукції	5	
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Виснаження землі	4	

У результаті комплексної оцінки факторів зовнішнього макросередовища визначено рейтинг їх впливу на ФГ «Підприємство». За

даними таблиці 2.7 складено оцінку (сума балів) факторів досліджуваного середовища, а саме: політичного – 21 бал, економічного – 26 балів, соціального, технологічного – 34 бали. Тому найбільший вплив на діяльність модельної компанії мають економічні фактори.

Маркетинг виконує організаційну функцію та включає набір процесів для створення, комунікації та надання цінності клієнтам і управління відносинами з клієнтами таким чином, щоб приносити користь організації та її зацікавленим сторонам. Під час купівлі та продажу окремі особи або групи отримують те, що їм потрібно і чого вони хочуть, вільно обмінюючись один з одним цінними товарами чи послугами. Обмін є процесом доданої вартості, тому що обидві сторони живуть краще або, принаймні, не гірше, ніж раніше. Щоб забезпечити успішний обмін, компанія аналізує очікування клієнтів від її пропозицій. Переговорний процес призводить до умов, прийнятних для обох сторін.

Сьогодні саме фактори мікросередовища є вирішальними для компанії. Варто зазначити, що вони безпосередньо пов'язані з виробничим процесом, беруть участь у процесі реалізації продукції та визначають систему управління. Керівництво підприємства може впливати на фактори мікросередовища і коригувати їх зміну.

Фактори навколишнього середовища діють одночасно, але не на всі вони можуть впливати ФГ «компанії». Ми узагальнили вплив факторів мікросередовища на компанію в таблиці 2.8.

Постачальники - фізичні особи, організації сфери послуг, з якими підприємство укладає договори на постачання матеріалів, ресурсів і товарів, необхідних для виробництва конкретної продукції. Основними постачальниками сільськогосподарської продукції та послуг ФГ «Підприємство» є: ТОВ «Сяйво», ТОВ «Аристократ», ТОВ «Агроексперт-трейд», ТОВ «Нива-2000», інтернет-магазин «Агромастер». Підприємство проводить роботи з поліпшення якості ґрунту, вносить добрива та інші препарати, постачальниками яких є ПАТ «Азот», «Агрохім Альянс» та інші.

Чинники зовнішнього мікросередовища ФГ «Підприємство», 2022р.

Група чинників	Чинник	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	- наявність сезонів закупівлі продукції; - вимоги споживачів до якісного складу продукції; - вимоги споживачів до великого асортименту	- акційні пропозиції на товар, який не є сезонним; - формування запасів сировини; - введення системи перевірки якості; - диференціація асортиментних пропозицій
Постачальники	- збільшення цін на сировину і ресурси; - довготривалі стосунки з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; - виробництво великого асортименту зерна на ринку; - широкий асортимент сировини і ресурсів на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі	- взаємовигідні умови з постачальниками; - асортиментні пропозиції відповідно до надходження сировини; - зниження собівартості виробництва і цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.
Конкуренти	- підприємства аграрної сфери бізнесу; - відносна частка асортиментних пропозицій на регіональному ринку; - коливання цін та фактори впливу на їх варіацію.	- співвідношення між попитом і пропозицією на ринку; - якісні характеристики продукції; - диференціація цін та система знижок; - асортиментна політика та її оптимізації щодо структури товарної продукції.

Конкуренти — компанії, які намагаються досягти ідентичних цілей, виробляють і продають подібні товари, надають подібні послуги, беруть участь у постійній конкуренції за більш вигідну позицію на ринку та володіння необхідними ресурсами [20].

Основними конкурентами ФГ «Підприємство» є ФГ «Романцівське», ФГ «Україна» та ФГ «Явір». Ретельний аналіз господарств у вказаних районах Полтавської області дозволив визначити двох найближчих конкурентів, з якими будемо порівнювати конкурентоспроможність ФГ «Підприємство»:

фермерське господарство «Романцівське» та господарство «Явір». Ці два господарства мають приблизно однакову сільськогосподарську площу, однаковий асортимент продукції та працюють з одними споживачами та постачальниками продукції.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в основному залежить від ефективної реалізації їх продукції, що в свою чергу залежить від розвитку та стабільності українського аграрного ринку. Економічні напрями регулювання аграрного ринку базуються на оптимізації балансів продовольчих ресурсів; Регулювання попиту та пропозиції шляхом проведення резервних, інтервенційних, охоронних та регіональних закупівель і продажів продукції через прозорі ринкові процедури, регулювання експорту та імпорту продукції тощо. У таблиці 2.9 наведено порівняльний аналіз ФГ «Підприємство» та його основних конкурентів за вказаними критеріями.

Таблиця 2.9

**Порівняльна оцінка основних показників конкурентоспроможності
ФГ «Підприємство» та його конкурентів, 2022р.**

Показник	Вага показника	Оцінка конкурентів					
		ФГ «Підприємство»		ФГ «1»		ФГ «2»	
		Бал	Середньо-зважена оцінка	Бал	Середньо-зважена оцінка	Бал	Середньо-зважена оцінка
Розмір земельного фонду	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Якість землі	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Наявність сучасних технологій	0,2	5	1	7	1,4	5	1
Асортимент продукції	0,1	6	0,6	6	0,6	7	0,7
Якість продукції	0,15	8	1,2	7	1,05	8	1,2

Собівартість виробництва	0,15	8	1,2	10	1,5	7	1,05
Використання маркетингових інструментів	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,15
Загальна оцінка	1,0	X	4,60	X	5,45	X	4,45

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить, що ФГ «Підприємство» за середньозваженим показником конкурентоспроможності 4,60 бали, випереджає свого конкурента ФГ «2» (4,45 бали) та відстає від ФГ «1» середньозважений показник конкурентоспроможності якого складає 5,45 бали. Негативний вплив на конкурентоспроможність ФГ «Підприємство» здійснюють такі чинники як володіння сучасними технологіями (конкуренти мають кращу сучаснішу техніку), асортимент продукції (ФГ «2» активно розширює асортимент не лише основної продукції, а й виробництво супутньої продукції – корми, біо-добрива), собівартість продукції, що випускається (собівартість конкурентів нижча, зокрема і через сучасну техніку), володіння маркетинговими технологіями (ФГ «1» активно розвиває комплекс маркетингу).

Внутрішнє середовище компанії містить потенціал, який забезпечує функціонування ФГ «Підприємство». Вивчення внутрішнього середовища компанії необхідно для того, щоб дати керівнику чітке розуміння можливостей компанії для її розвитку.

потенціал, пов'язаний з невикористанням своїх можливостей і наявних ресурсів компанії. Дослідження внутрішнього середовища ФГ «Підприємство» має сенс шляхом аналізу сильних і слабких сторін компанії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз сильних та слабких сторін ФГ «Підприємство», 2022р.

Складові внутрішнього середовища підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	- стабільний попит на продукцію; - високі показники виробництва основної продукції; - доволі широкий асортимент продуктового портфеля; - наявність сучасної сільськогосподарської техніки.	- недостатнє використання нових якісних технологій виробництва; - зростання виробничих витрат; - швидке старіння обладнання.
2. Персонал	- наявність кваліфікованих працівників.	- слабка участь персоналу в прийнятті управлінських рішень; - низька оплата праці.
3. Маркетинг	- хороша репутація підприємства та його продукції; - налагоджені канали розподілу і збуту продукції.	- відсутність служби маркетингу; - дефіцит коштів на вивчення потреб ринку; - малоефективні канали розподілу і просування продукції; - відсутність маркетингових досліджень.
4. Фінанси	- хороша репутація підприємства як позичальника у фінансових колах.	- нестача обігових коштів; - обмежені інвестиційні можливості.
5. Управління	- високий рівень управлінської підготовки керівника підприємства.	- не визначено цілі та стратегії розвитку підприємства; - надмірна централізація в управлінні.

За результатами діагностики діяльності ФГ «Підприємство» встановлено, що виробничий процес є сильною стороною підприємства, показники технологічних, нормативних та якісних параметрів продукції відзначено високими балами.

Основними напрямками дій щодо раціонального використання праці є:

- розрахунок станів;
- обґрунтування норм праці;
- ризначення найкращих форм організації праці.

Фактори, що впливають на виробничий процес: мінімізація витрат, експлуатаційні характеристики, технологічні параметри, норми та нормативи праці.

Управління виробництвом включає наступні види діяльності:

Проектування та економічне обґрунтування виробничих систем;
структурно-технологічні основи та технологічні фактори виробництва.

На жаль, результати діагностики факторів внутрішнього середовища підприємства свідчать про недостатньо сильні позиції фінансової складової, системи управління та кадрового потенціалу. Що стосується маркетингової діяльності, то рівень її організації можна охарактеризувати як слабкий.

Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ФГ «Підприємство» дав змогу визначити основні напрями вдосконалення та зміцнення діяльності підприємства, а саме: інноваційність технологічного процесу, підвищення рівня маркетингу, збільшення ринку збуту. частки, підвищення рівня поінформованості про імідж компанії, досвіду та кваліфікації співробітників, мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції, а також диференціація асортиментної політики, гнучкість цін та їх адаптація до сезонності та система знижок.

Висновки до розділу 2

Дослідження сучасного стану розвитку підприємства проводилось за матеріалами селянського фермерського господарства «Підприємство» на сьогоднішній день є сучасним підприємством із загальною земельною площею в 1772 га, у тому числі проща сільськогосподарських угідь становить 175 га, чисельність працівників – 21 особа. Основний вид діяльності господарства: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний).

За останні 3 роки (2020-2022рр.) в ФГ «Підприємство» спостерігається незначне коливання рівня та ефективності використання трудових ресурсів. Так чисельність працівників у 2020 р. в порівнянні з 2022 р. зменшилась на 16 %, при цьому прямі затрати праці також зменшились на 16 %. Річна та погодинна продуктивність праці збільшились на 16,2 % відповідно, за рахунок зменшення кількості працівників та незначному коливанню рівня валової продукції протягом досліджуваного періоду.

Аналіз динаміки складу і структури товарної продукції підприємства дозволив зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції ФГ «Підприємство» протягом досліджуваного періоду займає соняшник. Так в 2022 році його частка в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства склала 35,7 %, що на 22,8% менше, ніж у 2020 році. Пріоритетними видами продукції є пшениця озима та ріпак озимий, в структурі товарної продукції 2018 року вони займають 20,5 % і 16,2% відповідно.

Аналіз наявності та ефективності використання основних та оборотних засобів свідчить про те, що основні та оборотні засоби ФГ «Підприємство» збільшується з кожним роком. Наявність основних виробничих та оборотних засобів у 2022 році перевищує їх наявність у 2020 році на 4564,6 тис. грн. та 5532,6 тис. грн. відповідно. Фондозабезпеченість господарства в 2022 році склала 738,1 тис. грн. Фондоозброєність праці основними виробничими засобами сільськогосподарського призначення в 2022 році, склала 616,8 тис.

грн. на 1 працівника, що на 83,8% вище рівня 2020 року. Показник фондоємності в 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 58,2%.

Аналіз основних виробничо-господарських показників підприємства свідчить про те що, працюючи далеко не в простих економічних умовах, економічний стан підприємства залишається стабільним. Товарообіг за аналізований період зросла на 17,7% і у 2022 році склала 34302,7 тис. грн. Грошові витрати на реалізацію продукції в ФГ «Підприємство» протягом 2020-2022 рр. збільшилась на 4,3%. В цілому по підприємству у 2022 році отримано прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 24,7%, що на 14,2 в. п. більше ніж у 2020 році. Це свідчить про високу ефективність виробництва і каналів реалізації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1. Організаційно-економічний механізм маркетингового управління підприємством сімейного бізнесу

Надзвичайно важливо зазначити, що розвиток української економіки в цілому нині гальмується військовими діями на території України, зокрема масштабними руйнуваннями, скороченням інвестицій, необхідністю пошуку нових зовнішніх ринків збуту, податкове навантаження, високий ризик тощо. Усі ці обставини призводять до погіршення ринкових позицій українських підприємств харчової промисловості в останні роки та в найближчому майбутньому.

З іншого боку, у середньо- та довгостроковій перспективі очікується посилення впливу на ситуацію на продовольчому ринку внаслідок вступу України до ЄС на правах членства в асоціації та участі в «зоні вільної торгівлі». Ці впливи можуть супроводжуватися процесами, які характеризують потенційні виклики конкурентоспроможності компаній аграрного сектора, а саме:

- Поява нових гравців у всіх цінових сегментах продуктів харчування;
- поява нових (або збільшення присутності існуючих) агробізнес-корпорацій, до складу яких входять агрокомпанії та компанії з виробництва продуктів харчування;
- підвищення вимог споживачів до якості продукції;
- підвищення вимог інвесторів до якості корпоративного управління;
- Визнання сертифіката відповідності вимогам ISO 9001, що є необхідною вимогою для компаній галузі.

Враховуючи складність та багатоаспектність проблеми, вважаємо за

необхідне науково структурувати складові організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, які б становили кроки щодо мінімізації негативного впливу вищевказаних чинників. Можливість вирішення проблеми перерахованих загроз ми вбачаємо в інтеграції окремих функцій превентивного антикризового управління в систему контролю конкурентоспроможності харчових підприємств. Обговорення структури такої моделі допомогло б сконцентрувати зусилля управлінського персоналу на детермінантах конкурентного потенціалу в конкретних умовах конкретного підприємства.

Тому виникає необхідність обговорення шляхів адаптації методології управління конкуренцією до сучасних умов на основі виділення методологічних засад превентивного антикризового управління. Теоретичною основою функціональної інтеграції є умови маркетингу та консалтинговий менеджмент в антикризовому управлінні.

Таблиця 3.1

Маркетинговий менеджмент в антикризовому управлінні

Характеристика	Відмінні риси
Знання	Знання набувають під час навчання, збору та аналізу даних результати маркетингових досліджень, що полегшує вибір і реалізацію маркетингових рішень, виклик конкурентів.
Ноу-хау	Здатність ефективно використовувати компетенцію співробітника, розвивати його навички власні та конкуренти успіхи чи невдачі.
Мотивація	Ініціювати новий стимул для впливу на ставлення працівників до діяльності та клієнтів; це буде схильність до ініціативи, підприємницький дух та новаторство.
Умови	Створюйте сприятливу атмосферу для прийняття ефективних рішень, впроваджуйте сучасні інформаційні технології, усунути бар'єри та обмеження, що заважають прогресу, і розумно керувати маркетингом діяльності.
Відповідальність	Відповідальність за дотримання законів та ділової етики; сприяти добробуту суспільства, екологічного захисту та відмови від недобросовісної конкуренції.
Маркетингові рішення	Впевнена і свідома підтримка та наполягання на реалізації належного маркетингового рішення, прийняти іноді ризикують, незважаючи на недоліки.

Умови - це певний стан ситуації по відношенню до зовнішніх або

існуючих умов компанії. Це те, що підтримує або обмежує маркетингову діяльність. Умови оптимального використання маркетингових знань і ноу-хау можна розглядати на глобальному, міжнародному, національному та локальному рівнях.

Ознакою маркетингової діяльності є дотримання правових норм ділової та професійної етики. Компанія несе відповідальність за будь-які вчинки, хороші чи погані, своїх співробітників. Він повинен збалансувати інтереси акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників і навколишнього середовища. Щоб усвідомити маркетингову відповідальність, компанія може використовувати чотири підходи: заперечення, захист, зобов'язання та запобігання шкідливій бізнес-діяльності.

Сміливість — це якість, яка дає вам впевненість робити те, що особа, яка приймає маркетингові рішення, вважає за потрібне, навіть коли вона боїться або інші люди можуть не погоджуватися чи погоджуватися.

Управління маркетингом на основі цінностей — це підхід, за якого менеджери створюють, пропагують і практикують спільні корпоративні цінності. Цінності компанії відображають те, за що вона виступає і у що вона вірить. Цінності походять від культури компанії та впливають на поведінку співробітників і клієнтів. Компанія є прибутковою завдяки досконалості, повазі до особистості, інклюзивній громадянській позиції, відданості чесності та порядності та обслуговуванню клієнтів. Управління маркетингом на основі вартості можна виразити аббревіатурою PRIDE, яка наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники PRIDE управління маркетинговою діяльністю

Характеристика	Відмінні риси
Рентабельність	Цілеспрямований маркетинг пов'язує прибуток від бізнесу з клієнтами піклування та покращення маркетингових зусиль, в той самий час.
Функціональні обов'язки	Визнання кожного працівника, клієнта, постачальника тощо учасник ринку; підвищує повноваження та відповідальність в найближчі до клієнтів.
Відносна частка ринку	Працівники займаються пошуком і вирішенням суттєвих питань розвиток підприємства; збільшення частки на ринку та прибутку; прагнути досконалості.
Компетентності працівників	Працівників оцінюють прямою, відкритістю впливу, прихильність до успіху, готовність визнати власний внесок у проблеми, командну роботу та довіра.
Адаптивні можливості	Забезпечити безперервність діяльності підприємства в умовах економічної кризи та стабільність розвиток в турбулентному середовищі.

Маркетингова діяльність буде успішною, якщо вона принесе цінність і задоволення цільовим клієнтам. Цінність відображає очікувані клієнтом матеріальні та нематеріальні вигоди та витрати. Цінність можна розглядати насамперед як поєднання якості, сервісу та ціни. Це називається тріадою цінності клієнта. Цінність зростає разом із якістю, а обслуговування знижується разом із ціною, хоча й інші фактори також можуть відігравати роль.

Сьогодні маркетинг – це ідентифікація, створення, комунікація, забезпечення та моніторинг переваг споживачів. Задоволеність відображає порівняння оцінок клієнта, що впливають з очікуваної продуктивності (або результату) продукту, і його очікувань. Якщо послуга не відповідає очікуванням, клієнт незадоволений і розчарований. Якщо послуга відповідає очікуванням, клієнт задоволений. Система управління маркетингом є інтегрованою, тобто включає (поєднує) ряд елементів на різних рівнях ієрархії системи управління. Система реалізована на різних рівнях управління:

Вищим рівнем є корпоративний рівень, який включає розробку стратегічних напрямків розвитку компанії, вирішення корпоративних

завдань, реалізацію місії компанії та базується на системі стратегічного управління.

Верхній і середній рівні - це бізнес, який передбачає розробку тактичних напрямків і базується на тактиці управління.

Середній і нижній рівень — це операційний рівень, який включає розподіл функціональних можливостей між підрозділами та працівниками для вирішення оперативних, поточних завдань (сировина, зберігання, витрати, виконання робіт, зв'язок тощо) і відноситься до системи оперативного управління.

Організаційно-економічний механізм як цілісна система впливу формується на основі методичних компонентів, що утворюють його “цільову” складову. Ми розглядаємо такі складові, як: цілі та завдання; принципи, методи; Форми та засоби управління. Надаємо короткий опис цих компонентів.

Метою управління конкурентоспроможністю є збільшення прибутку підприємства за рахунок використання специфічних маркетингових інструментів; забезпечення оптимальних якісних характеристик продукції та ціни з точки зору цільових споживачів шляхом використання комплексу виробничо-економічних і технологічних заходів; реалізація соціальної місії підприємства та соціальні комунікації.

Завдання менеджменту полягають у: а) збільшенні обсягів і прибутків, отриманих від реалізації продукції; б) підвищення частки ринку; в) покращення репутації; г) постачання на ринок нових товарів і послуг.

Принципами формування організаційно-економічного механізму є:

складність організації управління конкурентоспроможністю, яка повинна охоплювати всі процеси підприємства;

послідовність планування, яке має базуватися на інформації, що відображає поточний стан об'єкта, заходи з адаптації до стану ринку, ступінь реалізації потенціалу, місце підприємства в зовнішньому середовищі;

послідовність аналізу, об'єктом якого має бути аналіз внутрішніх і

зовнішніх факторів, а також міжфакторної взаємодії;

безперервність моніторингу;

раціональність, економічна обґрунтованість заходів з управління конкурентоспроможністю;

диверсифікація стратегій управління, зміст яких формується відповідно до динаміки розвитку конкурентної позиції та мінливості ринку;

забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє підвищити керованість системи, її чутливість до внутрішніх і зовнішніх змін;

конструктивність, яка виявляється у прийнятті лише науково обґрунтованих рішень щодо стратегії і тактики управління конкурентоспроможністю;

функціональна адаптивність, що дозволяє концентрувати ресурси та увагу на найважливіших елементах у даний момент;

здійснення випереджаючого управління, яке полягає у забезпеченні завчасного розпізнавання кризових явищ;

забезпечення швидкого реагування, що передбачає припинення кризових явищ, що ставлять під загрозу конкурентну позицію підприємства;

синергія, яка полягає в накопиченні потенціалу ефективної діяльності функціональних підрозділів або окремих працівників у результаті координації та об'єднання їх діяльності.

3.2. Реалізація системи управління сімейним бізнесом з метою підвищення конкурентоспроможності

Для забезпечення конкурентоспроможності ФГ «Підприємство» на засадах маркетингового менеджменту необхідна реорганізація організаційної структури підприємницьких структур у ньому, освоєння нових видів продукції, що супроводжується збільшенням обсягів їх виробництва, технологічне відновлення основних виробництв, застосування маркетингової політики тощо.

Виробничій аграрній компанії недостатньо просто мати систему управління якістю продукції як частину конкурентоспроможності. У зв'язку з розвитком самих виробничих підприємств та розвитком макросередовища, аграрного середовища, виробничі підприємства потребують коригування системи управління маркетингом для максимального задоволення потреб споживачів та забезпечення розвитку конкурентоспроможного підприємства. Виробничі підприємства приймають рішення про необхідність впровадження власної системи менеджменту шляхом коригування та пристосування показників системи маркетингу, особливостей менеджменту виробничих підприємств та факторів, що впливають на ефективність системи менеджменту виробничого підприємства до факторів зовнішнього середовища.

Нині поряд із сільськогосподарськими товаровиробниками різних організаційних форм, які є юридичними особами, в нашій державі досить успішно функціонують і господарства населення. Такий їх різновид, як особисті селянські господарства (далі – ОСГ), є основною малою формою господарювання в українському селі, яка здійснює не менший вклад в забезпечення продовольчої безпеки нашої держави, ніж усі інші форми господарювання, адже 43% валової продукції сільського господарства виробляються громадянами на земельних ділянках ОСГ. Ці господарства зайняті у виробництві найбільш трудомістких та найменш рентабельних галузей і забезпечують значну частку у виробництві окремих видів продукції: майже 97% картоплі, 89% овочів відкритого ґрунту, 63% овочів закритого ґрунту, 90% продовольчих баштанних культур, 84% плодово-ягідних культур, 80% молока, 75% м'яса ВРХ, 59% м'яса свиней, 94% м'яса овець та 83% вовни.

Як відомо, конкурентоспроможність товару визначається співвідношенням сукупності вартісних і якісних характеристик відповідно до ринкових правил, що забезпечує найбільше задоволення потреб і надає продукції привілей на конкурентному ринку. Конкурентні переваги зернових продуктів зокрема можна охарактеризувати ступенем привілеювання низки

параметрів: економічних, маркетингових, регуляторних, споживчих та екологічних (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Головні параметри конкурентоспроможності виробництва аграрної продукції

Нижче наведено основні модулі, задіяні в системі управління маркетингом:

Створення облікового запису: передбачає створення облікового запису, в якому подається основна інформація про користувача, тип користувача, фермер чи агент.

Маркетинг: ціноутворення показує фермеру, за якою ціною продукт був проданий клієнту. Він створить рахунок-фактуру після отримання запиту на створення рахунку-фактури від фермера.

Накладна на продукцію фермер може завантажити або роздрукувати

рахунок на майбутнє посилення. Щоб скористатися цим, потрібно увійти в систему об'єкт.

Інформація про ринок: фермер може знати ринок, інформація про сусідній ринок складатиметься з темпів продажу різного товару, сьогоднішній товарообіг, деталі продукту, такі як кількість, оцінка, продаж собівартість і т. д. Це дасть товарний і ринковий щоденний звіт, ціна товару протягом останнього тижня, дата розумні ціни для вказаної громади.

Місцезнаходження. Фермер також може шукати певний продукт у на конкретному ринку.

Компенсація: тут перелічено пакети, які надає уряду до хліборобів різних природних, таких як сильний дощ, посуха тощо. Вони можуть подати заявку на те саме та можете перевірити їхній статус додаток. Фермер може подати заявку на компенсацію збитків.

Державні схеми: у ньому перераховано всі урядові схеми, пов'язані з конкретним продуктом і територією можна подати так само, як і для компенсації.

Серед перелічених складових модулів маркетингу найбільш вагомим щодо впливу на конкурентоспроможність виступає ціна, яка здійснює найпотужніший вплив на інтенсивність реалізації продукції, формування попиту, забезпечення прибутковості, окупність витрат, тощо.

Фермери, формуючи ціни, стикаються з двома факторами невизначеності: ціновим ризиком та ефективними витратами. І фермери, і трейдери однаково хочуть максимізувати прибуток з виробничими витратами та мінімальним ризиком. Ця ситуація, що лежить в основі концептуального дослідження випадкових впливів на ціни сільськогосподарської продукції, стала привабливою. Дослідження з'ясовують, що випадковий вплив цін на сільськогосподарську продукцію визначає розподіл продажних цін і цін на входні ресурси в ринковій структурі з недосконалою конкуренцією. Ціновий стимул, який виникає внаслідок розкиду цін, генерує новий набір технологій, фермери можуть прийняти нову технологію з найменшими витратами.

Коливання цін відбувається асиметричним чином, оскільки гранична поведінка випадкових ефектів між вихідною ціною на ферму та роздрібною ціною створює стимул для фермерів шукати нові технології з найменшими витратами.

Природа швидкопсувної сільськогосподарської продукції призвело до невизначеності, на основі якого обсягу врожаю буде продано про яку ціну домовилися фермери з торговцями обміну в кожній точці ланцюга с.-г товарний маркетинг. Більшість сільськогосподарської продукції мають нееластичний попит. Це робить ціни на с.-г продукти мають значні варіації цін як сигнал, що свідчить про ціни на сільськогосподарську продукцію на роздрібний рівень.

Передбачено, що під час збору врожаю вдало, то виробництво зросло, але ціна має тенденцію до сильного падіння різко. Хоча під час збору врожаю менш успішний, спад виробництва і тенденція до стрімкого зростання цін.

Вплив надмірного/нижчого попиту на рівень роздрібної торгівлі вказує на великий розрив цін між ціну, отриману фермерами за роздрібною ціною. Споживачі отримати інформацію про високу ціну / низькі ціни від купців. Вплив низьких цін на споживчий рівень передається фермерам, щоб Фермери вирішили скоротити поставки врожаю. Поки впливу високих цін на споживчому рівні немає швидко передається фермерам для підвищення врожайності відповідь. У результаті фермери переживають невизначеність цін на врожай і клієнт отримує ціна продажу невизначена.

Ціна, отримана фермерами, передається як ціновий сигнал на роздрібному рівні, і навпаки, ціна продажів садово-городньої продукції на рівні роздрібної торгівлі передається як сигнал закупівельної ціни на фермі рівень. Рівень роздрібних цін формувався виходячи з візерунків масштаб роздрібної ціни в два сезони посадки, в той час як у надбавці, модель величини рівня ціни фермери за два сезони посіву визначають кількість від ціни на роздрібному рівні.

На ринку досконалої конкуренції симетричні або асиметрична передача

цін на рівні роздрібно́ї торгівлі визначає ціни на рівні господарства, оскільки фермери приймають ціни, встановлені роздрібними або оптовими торговцями.

На ринку досконалої конкуренції симетричні або асиметрична передача цін на рівні роздрібно́ї торгівлі визначає ціни на рівні господарства, оскільки фермери приймають ціни, встановлені роздрібними або оптовими торговцями.

Ціни на рівні фермерів є ключовим фактором цін на вхідні ресурси переважна ринкова ціна на роздрібному рівні та/або оптовий рівень. Звичайно процес ціноутворення відбувається за певними методами, але всі вони напряду корелюються з одного боку з витратами, а з іншого із часом продажу.

В ФГ «Підприємство» враховуються обидві складові формування цін. По-перше, витратний метод найбільш простий, бо після визначення витрат до них додають певний процент або норму прибутку, не проводячи довготривалих та не завжди реалістичних розрахунків. По-друге, встановлюються більш стабільні ціни в часовому аспекті. Але в цьому методі є певна доля ризику, пов'язана із тим, що не враховуючи попит на продукцію, можна встановити ціни вище прийнятних.

Виходячи з цього, що при ціноутворенні на основі накладки на собівартість визначаються постійні та змінні витрати на одиницю продукції ФГ «Підприємство» та додається націнка, щоб забезпечити цілі відносно прибутку.

Успішне функціонування компанії в динамічних ринкових умовах певною мірою залежить від цінової політики, яку вона розробляє та реалізує. Як показують дослідження, не всі підприємства при формуванні ціни на продукцію враховують поведінку споживачів цієї продукції (рівень попиту, його залежність від ціни продукції, дохід споживача, кількість виробників тощо).

З урахуванням цих вимог ми провели аналіз економічної ефективності та цінової еластичності продукції ФГ «Підприємство» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Цінова еластичність продукції ФГ «Підприємство», 2021-2022рр.

Вид продукції	Характеристика продукції 2021 р.			Характеристика продукції, 2022 р.			Темп приросту, %		Коефіцієнт цінової еластичності
	Собівартість одиниці продукції, грн.	Ціна одиниці продукції, грн.	Обсяг продажу, тис. од.	Собівартість одиниці продукції, грн.	Ціна одиниці продукції, грн.	Обсяг продажу, тис. од.	Ціни	Обсягу попиту	
Пшениця озима	424,51	450,15	8,50	524,69	558,32	28,39	124,02	234,00	1,89
гречка	689,55	980,89	10,72	1320,2	1500,0	1,45	53,0	-86,5	-1,63
Кукурудза на зерно	315,84	357,85	69,11	366,32	386,19	23,95	8,0	-65,4	8,2
Ячміннь ярий	260,5	398,4	1,46	306,95	401,65	1,76	0,8	20,5	26,6
Соняшник	573,21	915,77	7,43	834,65	990,65	18,21	8,2	145,1	17,7
Ріпак	769,2	1023,1	3,62	803,35	1093,6	4,78	6,9	32,0	4,64

Як видно з таблиці, у ФГ «Підприємство» спостерігається чітка тенденція збільшення обсягів реалізації озимої пшениці майже в 2,5 рази та соняшнику майже в 1,5 рази. Водночас попит на гречку та кукурудзу на зерно впав на 86,5 та 65,4% відповідно. Важливо відзначити, що на таку культуру, як ріпак, у 2022 році зріс попит, відповідно кількість зросла на 32%, а ціна – на 6,9%.

Попит на продукти, як правило, дуже чутливий до змін свіжості продукту. У ФГ «Підприємство» є спеціалізація на зерновій олії, тому гострої потреби в швидкому збуті немає, оскільки даний вид продукції не гниє, оскільки це може вплинути на збут через зниження цін, викликане зниженням свіжості продукту. Наслідком цього є адаптація діапазону параметрів до потреб споживачів і вимог до зберігання продукції.

Важливо відзначити, що реалізація продукції на більшості ферм практично завжди здійснюється через посередників. ФГ «Підприємство», у свою чергу, реалізує продукцію як через посередників, так і безпосередньо в межах України (45,85%) та її регіонів (23,05%).

Реклама є важливим інструментом для підвищення іміджу, репутації компанії та репутації ФГ «Компанія». Але тут слід вказати на його слабкий рівень у досліджуваній компанії. Безумовно, проблемою сучасності є

обмеженість бюджету на маркетингову діяльність, а особливо на рекламу. Оптимізація рекламного бюджету при одночасному активізації рекламної діяльності є важливим завданням керівництва компанії.

Будь-яка маркетингова кампанія потребує ретельного планування. Необхідно приділяти увагу кожній дрібниці й глибоко вивчити доступні рекламні майданчики, продумати бюджет, підрахувати можливі результати. Саме фінансова частина є дуже важливою. Адже ефективність всієї кампанії й окупність вкладених ресурсів залежать від грамотного розподілу коштів. Сьогодні компанії найчастіше обирають інтернет-рекламу та інструменти digital-marketing. Тоді як інтернет-маркетинг має на увазі використання тільки всесвітньої павутини та її можливостей, другий напрямок допомагає просувати товари або послуги за допомогою різних цифрових технологій і гаджетів (POS-термінали, «розумні» пристрої). Перед розрахунком рекламного бюджету необхідно чітко встановити, куди саме йдуть гроші та як їх витратити не дарма. Щоб оптимізувати свої витрати на рекламу, слід сформулювати маркетингову стратегію, а для цього потрібно правильно розуміти свою цільову аудиторію (ЦА). І в цьому вам допоможуть інструменти Big Data від компанії Київстар. Їхні можливості практично безмежні. Наразі вони застосовуються в різних сферах, в тому числі й на рекламному ринку.

Важливим кроком у плануванні рекламної кампанії є визначення рекламного бюджету. При визначенні рекламного бюджету, зважаючи на рекламні завдання, слід також враховувати такі фактори: рівень впізнаваності товару (необхідність створення або підтримки впізнаваності); розмір обраного сегмента; місце реклами в комплексі маркетингу; стадія ВГС; диференціація продукції; фінансові можливості рекламодавця щодо реалізації рекламної концепції; фінансова спроможність конкурентів реалізувати свою рекламну стратегію; Частота реклами тощо. Особливо важливо професійне планування реклами, оскільки воно дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси. Це підтверджує актуальність теми оптимізації витрат на просування та рекламу товару. Динаміка витрат на рекламу ФГ «Підприємство» за останні 5

років наведена на рис. 3.5.

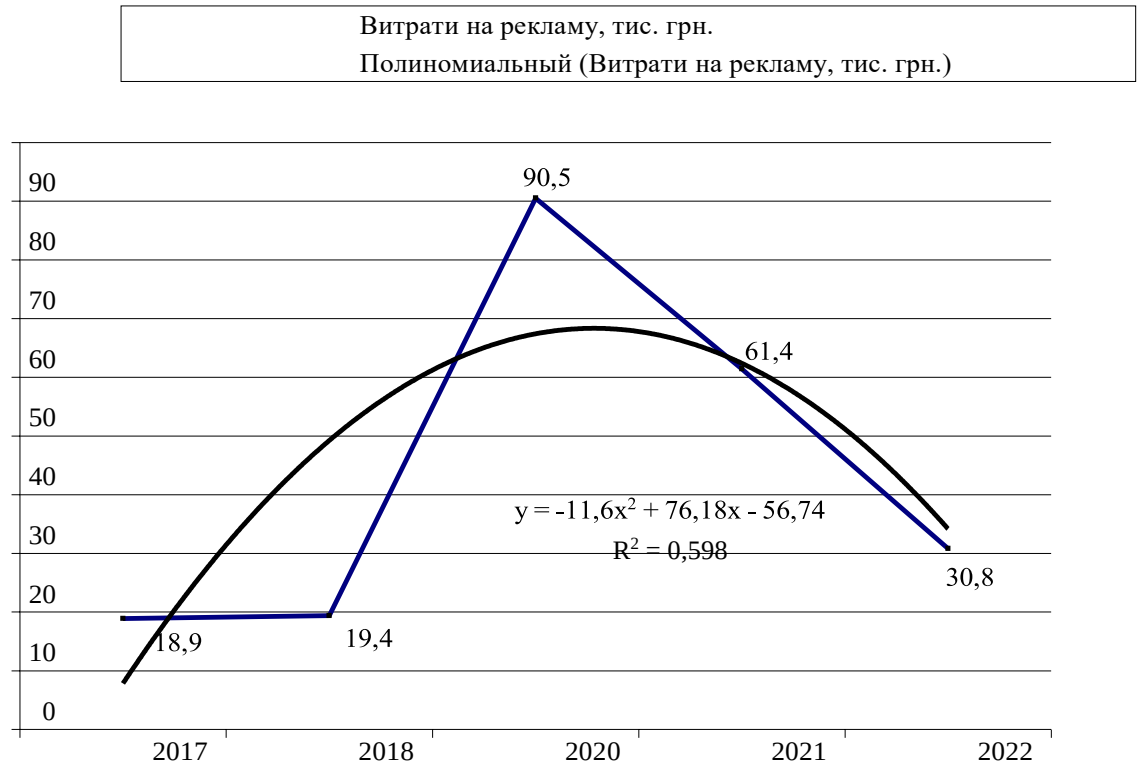


Рис.3.5. Витрати на рекламу ФГ «Підприємство», 2017 – 2022 рр., тис. грн.

Згідно з представленою інформацією, Рим. 3.5 можна констатувати, що витрати на рекламу у ФГ «Підприємство» занадто обмежені.

Метою рекламного бюджету, безсумнівно, є максимізація прибутку, отриманого від рекламної кампанії. Однак збільшення прибутку часто не є самоціллю і рекламна кампанія оцінюється за критерієм комунікативної ефективності. Це передбачає оптимізацію комунікаційної складової, наприклад максимізацію кількості рекламних контактів з представниками цільового сегменту.

В умовах сьогодення, в сучасних, надзвичайно складних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств, для нас є очевидним, що цей вид оптимального рекламного підходу – це Інтернет-ресурс, який має максимально використовуватися сільськогосподарським підприємством.

Малі та сільськогосподарські підприємства можуть мати проблеми із залученням трафіку та цінних потенційних клієнтів. Навіть якщо є хороший

контент, він не досягне цільової аудиторії. Крім того, існує також проблема вимірювання ROI маркетингових кампаній. Тому ми переконані, що час подумати про впровадження маркетингового програмного забезпечення.

Основні переваги використання маркетингових програмних засобів: Зменшення нудних завдань; спрощує маркетингові зусилля; покращує звітність; полегшує управління клієнтами; Документ обробляється швидше. Спробуємо представити деякі продукти програмного маркетингу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Маркетингові програмні продукти та їх характеристика

Програмний продукт	Відмінні риси
1	2
HubSpot Marketing	дозволяє створювати цільові сторінки для ваших кампаній. Це також дозволяє поширювати як статичні, так і динамічні повідомлення. надає розширену систему, яка об'єднує всі ваші маркетингові зусилля, допомагаючи вашій команді збільшити трафік і конверсії. Він має функцію перетягування, щоб створювати привабливі веб-сайти з адаптивними сторінками незалежно від пристрою, який використовують ваші відвідувачі
Monday Marketer	це гнучке комплексне маркетингове рішення для команд будь-якого розміру. Платформа має різноманітні функції, які допомагають командам оптимізувати маркетингові ініціативи. Наприклад, користувачі можуть створити дошку маркетингового плану, щоб планувати маркетингові заходи на наступний рік і визначати цілі високого рівня. Ця дошка також може містити інформацію про бюджети проекту та показники для вимірювання ефективності. Ця дошка також оснащена переглядом Ганта для інтерактивної візуалізації цих часових шкал.

Продовження табл. 3.4.

1	2
---	---

Semrush	це платформа контент-маркетингу, яка допомагає розробляти привабливий контент і маркетингові стратегії на основі даних. Він має повні функції для кожного етапу робочих процесів, включаючи інструменти планування та співпраці, індивідуальні шаблони, інструменти SEO та детальну аналітику. Надаючи вам детальну інформацію про ринок, Semrush дозволяє аналізувати та сортувати ваші активи вмісту, щоб визначити, які працюють добре, а які потребують покращення.
Maropost Marketing Cloud	це хмарне рішення для цифрового маркетингу, що забезпечує єдиний центр для Інтернету, мобільних пристроїв, електронної пошти та соціального маркетингу.
MailerLite	оснащений стандартними та розширеними інструментами, щоб вивести процес електронного маркетингу на новий рівень. Він оснащений різноманітними текстовими редакторами, параметрами керування передплатниками та рішеннями для автоматизації робочого процесу, які допоможуть вам оптимізувати свої кампанії. Це також дає змогу розумно сегментувати вашу аудиторію на основі різних факторів, щоб ви могли надати їй найрелевантніший вміст. Крім того, платформа постачається з інструментами звітності, які спрощують оптимізацію всіх маркетингових заходів електронною поштою.
Campaigner	це комплексне та повністю інтегроване маркетингове рішення електронною поштою та SMS. Він покращує безперебійну подорож клієнтів завдяки автоматизації робочого процесу, розумному націлюванню, відстеженню прогресу кампанії в реальному часі та багатоканальному маркетингу. Крім того, він оснащений надійними інструментами звітності, які полегшують маркетинговим командам прийняття бізнес-рішень на основі даних.

Функціональна організація кожної особи в компанії відноситься до організаційних характеристик компанії. Форма цієї структури залежить від розміру компанії. Чим більший розмір, тим більша спеціалізація. На додаток до більш ієрархічної системи.

По-перше, у дуже великих компаніях існує більша потреба у визначенні функцій, які виконує кожен член структури. І чим більше компанія, тим менше централізація завдань. Тобто більшої спеціалізації.

У невеликій компанії ймовірно, що одна людина візьме на себе завдання, які у великій компанії виконували б кілька різних відділів. Як я вже згадував раніше, чим більше спеціалізації, тим краще.

В органічній формі структури децентралізовані, неформальні та

базуються на спеціалізованих групах. Планування діяльності відбувається на низьких рівнях організаційної ієрархії. Спеціалістам з маркетингу, дослідження ринку та виробництва доручено сформувати робочі групи, а в більш централізованих компаніях може керувати процесом менеджер із продукції. У цьому випадку ці структури можна назвати матрично-орієнтованими структурами.

Водночас ми вважаємо доцільним створення відділу маркетингу для малих сільськогосподарських підприємств і наведемо основні переваги такої організації в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Переваги організації збуту продукції на основі створення відділу маркетингу на рівні корпоративного управління та культури

<i>Корпоративна культура як фактор організації маркетингу</i>	<i>Відділ маркетингу при маркетинговому управлінні</i>
Мінімальні витрати на навчання, більше уваги самоосвіті та саморозвитку фаховості	Високі вимоги до фаховості працівників відділу та рівня їх оплати
Мінімальні витрати часу та коштів на маркетингові заходи, періодичний моніторинг	Розподіл функціональних обов'язків між працівниками відділу, збільшення витрат часу на проведення досліджень
Менеджмент лежить в основі функціоналу персоналу підприємства	Маркетингова орієнтація на потреби споживачів
Маркетингові підходи в системі менеджменту агробізнесу	Синергізм усіх менеджерів та маркетологів в умовах маркетингової орієнтації
Інноваційність, ініціативність, обізнаність менеджерів	Конкурентна боротьба як основний стимул розвитку

Найважливішим і болючим бюджетом для більшості компаній є бюджет на маркетинг і утримання відділу. У той же час маркетинг у багатьох організаціях втрачає свій бюджет і вплив на структуру влади і проходить кілька процесів скорочення. Багато традиційних маркетингових заходів, таких як управління обліковими записами та клієнтами, розробка продукту, ціноутворення та продажі, переносяться в інші сфери стратегічних відділів. Функції, пов'язані з маркетинговими інформаційними системами, іноді включаються в маркетингові завдання, іноді виключаються, і в кінцевому

підсумку більшість компаній зводять свої маркетингові сфери до сфери управління брендом і комунікацій. Основними причинами змін в організаційних структурах є: тиск на короткострокові фінансові результати (купівля бізнес-одиниць, які добре позиціонуються на ринках, а не розвиток нових підприємств); Труднощі відділів маркетингу при вимірюванні їх продуктивності; зміни влади та контролю в системах цінностей; існуючі труднощі маркетингових структур при переході до ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами; перенаправлення організаційних ресурсів з маркетингу на продажі; Посилення орієнтації на клієнта та цінності в структурах управління, щоб такі теми більше не здавалося, що належать до сфери маркетингу.

Проблеми, які можуть бути вирішені за допомогою спеціалістів відділу маркетингу: побудова системи управління маркетингом; дослідницько-аналітичний компонент; Формування оптимального маркетингового комплексу та інструментів маркетингу; Асортиментна політика та система просування товару; стратегічне планування та напрямки стратегічного розвитку.

Проте, згідно з наданою інформацією, ми переконані, що створення відділу маркетингу у ФГ «Підприємство» є важливим не лише з точки зору впровадження заходів та методик та системи управління маркетингом, а й у співпраці з іншими підрозділами компанії. Ми завжди наголошуємо на тому, що саме внутрішнє середовище компанії, її корпоративна культура підсилює ефект синергії від поєднання маркетингу та менеджменту. Ефективне управління маркетингом може бути забезпечене на основі таких ключових принципів: досвід і навички; стратегічний напрямок; ситуативність, гнучкість і адаптація; співпраця та синергія; сталість розвитку; система управління; аналітична база та моніторинг усіх процесів.

Отже, для забезпечення маркетингового управління ФГ «Підприємство» необхідно враховувати чисельні чинники його діяльності (розмір, матеріально-технічна база, бюджет, ресурсний потенціал, кадровий потенціал)

та, дотримуючись вищевказаного, принципи, створити систему управління відповідно до представлених модульних формувати компоненти.

Висновки до розділу 3

Будь-яке підприємство сімейного бізнесу в своїй діяльності стикається з певними ризиками, що значно зростають в періоди нестабільного внутрішнього чи зовнішнього середовища. Доведено, що ефективними інструментами у прийнятті рішень щодо управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу є аналіз, оцінка та нейтралізація ризиків.

Запропонована структура управління сімейним бізнесом поєднує в собі функції управління конкурентоспроможністю та превентивного антикризового управління. Особливістю такого поєднання є більший акцент на заходах попередження або адаптації підприємства до факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що загрожують його конкурентним позиціям. До таких заходів можна віднести весь спектр управлінських впливів у виробничій і невиробничій сферах. Пріоритетами управління конкурентоспроможністю є забезпечення відповідності кількісно- якісних показників виробництва ринковим очікуванням, а також стратегічним цілям підприємства з точки зору збереження присутності на ринку або зміцнення конкурентних позицій.

Ціновий стимул, який виникає внаслідок цінового розкиду створює новий набір технологій, який фермери можуть прийняти нова найменш витратна технологія. Коливання цін виникає асиметричним чином як поріг випадкового вплив між вихідною ціною на ферму та роздрібною ціною, створив стимул для фермерів шукати нові найменші собівартість технології.

Маркетингове програмне забезпечення зазвичай поділяють на три категорії: розширена автоматизація робочого процесу, маркетингова розвідка та автоматизація маркетингу. Він дозволяє керувати маркетинговими

кампаніями, оптимізувати ресурси, а також має функції для збору даних, аналітики, командної співпраці, брендингу, відстеження телефонних дзвінків, маркетингу в соціальних мережах, розповсюдження вмісту, пошукової оптимізації, підрахунку й підтримки потенційних клієнтів, а також маркетингу електронною поштою.

Ми дійшли до висновку, що перед способів організації маркетингової структури найбільш традиційними є функціональна структура, товарна структура та ринкова. Перший підрозділяється за видами діяльності (збут, просування, маркетингові дослідження, маркетингове планування). Існує керівник, відповідальний за загальні маркетингові зусилля організації, і ті, хто відповідає за кожен вид діяльності, підпорядковані йому. Другий випадок має місце, коли організація має різноманітне виробництво, тобто є кілька товарів і марок. Оскільки складність або адміністрування ресурсів зростає, для кожного з цих продуктів організація виявляється змушеною делегувати менеджера продукту для ринків у кожную групу. Для ФГ «Підприємство» ми переконливо рекомендуємо використання функціональної структури управління орієнтованої на маркетинг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоноване вирішення важливого наукового завдання формування економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, що дозволило сформулювати відповідні науково-теоретичні та практичні висновки.

ФГ «Підприємство» на сьогоднішній день є сучасним підприємством із загальною земельною площею в 1772 га, у тому числі проща сільськогосподарських угідь становить 175 га, чисельність працівників – 21 особа. Основний вид діяльності господарства: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Аналіз динаміки складу і структури товарної продукції підприємства дозволив зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції ФГ «Підприємство» протягом досліджуваного періоду займає соняшник. Так в 2022 році його частка в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства склала 35,7 %, що на 22,8% менше, ніж у 2020 році. Пріоритетними видами продукції є пшениця озима та ріпак озимий, в структурі товарної продукції 2022 року вони займають 20,5 % і 16,2% відповідно.

Аналіз основних виробничо-господарських показників підприємства свідчить про те що, працюючи далеко не в простих економічних умовах, економічний стан підприємства залишається стабільним. Товарообіг за аналізований період зроста на 17,7% і у 2022 році склала 34302,7 тис. грн. Грошові витрати на реалізацію продукції в ФГ «Підприємство» протягом 2020-2022 рр. збільшилась на 4,3%. В цілому по підприємству у 2022 році отримано прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 24,7% що на 14,2 в. п. більше ніж у 2020 році. Це свідчить про високу ефективність виробництва і каналів реалізації.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції нами було, с застосування рейтингової оцінки, проаналізовано сформовані можливості конкурентоспроможності

підприємств-конкурентів ФГ «Підприємство», що здійснюють аналогічний вид діяльності і функціонують в одному і тому ж сегменті споживчого ринку, а саме: ФГ «1» та ФГ «2». Аналіз розрахованого показника конкурентоспроможності свідчить про те, що ФГ «Підприємство», (з показником конкурентоспроможності 3,945 бали) має сильного конкурента ФГ «2» (зі значенням цього показника 4,223 бали). Таким чином, ФГ «Підприємство», слід приділити увагу покращенню якості та асортименту продукції, виробничо-збутовій та маркетинговій діяльності та об'єктивно використовувати свої конкурентні переваги.

Управління маркетингом ФГ «Підприємство» визначає ринкові можливості та пропонує відповідні стратегії для прибуткового використання цих можливостей. Він повинен реалізовувати маркетингову програму і постійно оцінювати ефективність маркетинг-міксу. Він має усунути недоліки, які спостерігаються в фактичному виконанні маркетингових планів, політики та процедур. Доглядає за маркетинговою системою підприємства.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю характеризується масштабованістю – тобто може впроваджуватися в різних функціональних формах без втрати загальної ефективності, але за умови пропорційності об'єктивним потребам підприємства. Розглянемо наступні форми його реалізації: делегування більшості відповідних функцій відокремленому підрозділу та розподіл решти між існуючими підрозділами та посадовими особами; інтеграція всіх функцій в існуючу функціональну структуру шляхом розподілу обов'язків між посадовими особами в межах їх компетенції.

Програмне забезпечення інформації призводить до більш точних рівнів виробництва, більш цілеспрямовані комунікації та відповідні ціни. Клієнти можуть навіть назвати ціну, яку вони хочуть заплатити за продукт. Посередники агрегують їх покупки можна об'єднати з іншими, щоб отримати більші знижки. Клієнти можуть замовляти товарів майже з будь-якої точки світу, що допомагає їм обійти країну з дуже обмежені місцеві пропозиції та

досягти значної економії.

Впровадження політики управління конкурентоспроможністю за цими напрямами має забезпечити об'єднання зусиль усіх підрозділів і посадових осіб, підвищити ступінь керованості соціально-економічної системи підприємства, підвищити якість управлінських рішень в цілому.

Результати магістерського дослідження дозволили сформулювати та доповнити доповнити стратегію підприємства сімейного бізнесу, сутність якої полягає у виявленні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємств сімейного бізнесу та факторів впливу зовнішнього середовища, у постановці цілей і завдань управління з урахуванням економічного та організаційного механізму; стратегія спрямована на маркетинг, диференціацію, лідерство, фокусування та диверсифікацію виробничого процесу. Усе це дозволить підприємству сімейного бізнесу в стратегічній перспективі передбачати та нівелювати негативні виклики середовища на його діяльність.