

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи магістра

на тему: «Дослідження системи управління конкурентоспроможністю

продукції в організації, на прикладі ТОВ «Дарт»

(м.Тернопіль, вул. Текстильна, 7)

Виконала: студентка 6 курсу, групи БМмз-61  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Короткова Н.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Галуцак О.Я.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

## АНОТАЦІЯ

**Короткова Н.** Дослідження системи управління конкурентоспроможністю продукції в організації, на прикладі ТОВ «Дарт» (м.Тернопіль, вул. Текстильна, 7): кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 / Надія Петрівна Короткова; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2019. — 133 с.

Магістерська робота: 133 с., 4 рис., 16 табл., 3 додатки, 93 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження** - процес управління конкурентоспроможністю продукції в організації.

**Метою роботи** є розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Методи дослідження** – економіко-статистичні, математичні, експертні, соціологічне опитування, анкетування та метод експертних оцінок.

Сформовано низку рекомендацій щодо підвищення рівня поінформованості споживачів про підприємство та його продукцію; обґрунтовано необхідність створення корпоративного сайту підприємства; розроблено рекомендації щодо використання соціальних мереж та е-мейл розсилок для ефективної комунікації зі споживачами.

Результати впроваджено в діяльність ТОВ «Дарт».

**Ключові слова:** конкурентоспроможність продукції, SWOT-аналіз, показники конкурентоспроможності, експертне оцінювання, якість, рейтинг показника, Інтернет, корпоративний сайт, СММ, стратегія.

## ABSTRACTS

**Korotkova N. Investigation of product competitiveness management system in the organization on the example of «Dart» LLC (Ternopil, 7 Textylna Street):** thesis for obtaining the qualification master's degree in 073 / Nadiya Korotkova; TNTU. - Ternopil [b. in.], 2019. - 133 p.

Master Degree thesis contains of 133 pages, 4 pictures, 16 tables, 3 additions, 93 literature sources.

**The Object of Investigation** is the process of management of products competitiveness in the organization.

**The Aim of the Work** is development of methodical approaches and practical recommendations for increasing the level of competitiveness of the company's products.

**Research methods** are economical and statistic, mathematical, experting ones, sociologic interrogation, questionnaire, chronometration of working day and the peer review method.

A number of recommendations have been formed to raise the level of consumer awareness of the company and its products; the necessity of enterprise corporate site creation is substantiated; guidelines for using social networks and e-mails to communicate effectively with consumers have been developed.

The results of investigation are implied into activities of The Open Joint-Stock Company «Dart».

**Key words:** product competitiveness, SWOT analysis, competitiveness indicators, expert evaluation, quality, rating, internet, corporate site. SMM, strategy.

## ЗМІСТ

Вступ

### РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть поняття «конкурентоспроможність продукції», складові системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

1.2 Дослідження чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства і підприємство загалом

1.3 Концептуальні засади оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

### РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДАРТ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

2.2 Аналіз конкурентоспроможності продукції

2.3 Аналізування сильних та слабких сторін продукції

### РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок вибору та обґрунтування стратегії просування підприємства в мережі Інтернет

3.2 Використання e-mail-розсилки як ефективного інструменту комунікації із посередниками та споживачами

3.3 Практичні рекомендації щодо розробки та просування корпоративного сайту ТОВ «Дарт»

### 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1 Аналіз основних показників розвитку хлібопекарської галузі

4.2 Дослідження нормативно-правової бази, яка регулює діяльність досліджуваного підприємства

### 5 ОБґРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1 Розрахунок бюджету на створення присутності ТОВ «Дарт» у мережі Інтернет

5.2 Визначення показників відносної результативності розроблених проектних рішень

6 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

7 ЕКОЛОГІЯ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## ВСТУП

Вже протягом багатьох останніх років спостерігається посилення конкурентної боротьби у всіх сферах діяльності, і це є властиво для розвитку економіки загалом. Перед усіма виробниками постає завдання – переглянути систему взаємодії між ринком та підприємствами. Керівникам будь-якого підприємства потрібно потрібно шукати інструментарій, що допоможе їм проводити моніторинг спроможності підприємства вести конкурентну боротьбу. Таким інструментарієм може виступати система оцінювання та управління конкурентоспроможністю продукції.

**Актуальність теми.** Підприємство є основною ланкою всієї економіки, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. Саме тому особливу увагу потрібно приділити розробці такого механізму, який би не тільки створив сприятливі умови для ефективного функціонування підприємств, а й забезпечив йому високу конкурентну позицію. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку. Стійке положення підприємств на ринку забезпечується, в першу чергу, його внутрішньою політикою, яка орієнтує всіх співробітників на активний та цілеспрямований розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

Питання конкурентоспроможності підприємств було і залишається актуальним для науковців. Дослідження таких вчених, як: Ф. Котлер, А. Сміт, Г.А. Азоєв, І. Ансофф, Р.А. Фатхудінов, А.Ю. Юданов, Н.В. Карпенко, М.І. Белявцев, В.С. Марцин, Т.Ю. Носова, Р.М. Тихонова, І.П. Отенко, Т.І. Гончарук та багато інших дозволили встановити, що під час формування ринкових відносин підприємствам, для підвищення своєї конкурентоспроможності, а також для успішного протистояння з конкуруючими підприємствами необхідно переорієнтовуватись і прагнути здійснювати систематичну і цілеспрямовану оцінку конкурентоспроможності підприємства з орієнтацією на задоволення потреб потенційних споживачів.

Актуальність досліджуваної у дипломній роботі проблеми недостатньо високої конкурентоспроможності продукції підприємства на прикладі ТОВ «Дарт», її теоретичне та практичне значення обумовили вибір теми дослідження, її ціль та зміст.

**Метою роботи** є розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Виходячи із поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність конкурентоспроможності продукції підприємства та складових її аналізу;
- ознайомитись із основними засадами процесу та методами визначення конкурентоспроможності продукції;
- визначити основні аспекти забезпечення високої конкурентної позиції підприємства;
- здійснити моніторинг факторів конкурентного середовища ТОВ «Дарт» на ринку хлібо-булочних виробів;
- провести діагностику конкурентоспроможності продукції ТОВ «Дарт» на ринку хлібо-булочних виробів.
- запропонувати ряд заходів для підвищення іміджу підприємства та забезпечення зростання обсягів продаж.

**Об'єкт дослідження** – процес управління конкурентоспроможністю продукції в організації.

**Предмет дослідження** – управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Дарт».

**Методи дослідження** – економіко-статистичні, математичні, експертні, соціологічне опитування, анкетування та метод експертних оцінок.

**Джерела дослідження.** Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань організації

діяльності суб'єктів господарювання, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у власному трактуванні автора поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства».

**Практичне значення** дипломної роботи полягає у комплексному аналізі конкурентоспроможності продукції ТОВ «Дарт» та виявленні напрямів її покращення. Практичне значення мають визначення конкурентних позицій підприємства; визначення конкурентних переваг продукції підприємства; розробка заходів із удосконалення конкурентної політики підприємства, а також запропоновані конкурентні стратегічні та тактичні заходи щодо підвищення іміджу бренду.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Основні положення дипломної роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на Міжрегіональній науково-практичній конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні» (м. Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 21 травня 2019 року)

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 133 сторінки комп'ютерного тексту, вона містить 16 таблиць і 4 рисунки, 3 додатки, список використаних джерел із 93 найменувань.



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Суть поняття «конкурентоспроможність продукції», складові системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

У ринкових умовах господарювання конкуренцію необхідно розглядати як специфічний закон товарного виробництва. Його дія на безпосереднього товаровиробника є зовнішньою примусовою силою, яка сприяє підвищенню продуктивності праці на підприємствах, розширенню масштабів господарювання, прискоренню науково-технічного прогресу, впровадженню нових форм організації виробництва.

Вміле використання всіх як внутрішніх так і зовнішніх можливостей підприємства має забезпечити собі технологічну та економічну ефективність господарювання шляхом оптимального поєднання дії різних факторів, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії, не може існувати без розвинутих форм конкуренції. Суспільства, які покладаються на конкуренцію, завжди успішніше за інших досягають своєї мети [88, с.17].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrere», що означає «зіштовхуюсь». Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти. Їхня залежність пов'язана тільки з кон'юктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. В ринкових відносинах конкуренцію – природно і об'єктивно існуюче явище – можна розглядати як закон товарного господарства, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення

продуктивності праці на своїх підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва і систем заробітної плати тощо [52, с.155].

У своєму розвитку конкуренція пройшла певний шлях удосконалення від простих до складніших форм. Конкуренція як явище була властива рабовласницькому, феодальному і навіть первіснообщинному способу виробництва. Її зародження й виникнення історично відносять до простого товарного виробництва. Конкуренція між простими товаровиробниками (ремісниками, селянами) орієнтується на суспільну (ринкову) вартість товару. Ті з них, які витрачають на одиницю продукції більше праці порівняно з суспільно-необхідними, в конкурентному суперництві втрачають свої позиції й не мають успіху.

Особливий імпульс конкуренція дістала з переходом у розвинуте товарне виробництво. Для ринкового господарства XVIII століття була характерна вільна конкуренція, її феномен детально дослідив Адам Сміт, якому належить вираз щодо «невидимої руки». Відомий англійський економіст перший зробив крок до розуміння конкуренції як ефективного засобу цінового регулювання. Тут важливо зауважити, що на основі теорії конкурентної ціни формується принцип конкуренції, як суперництва, який проявляється у підвищенні ціни при скороченні пропозиції і зниженні ціни при надлишку продукції.

Конкуренцію як дію необхідно розглядати з позицій ефективного господарювання, де підключається велика кількість продавців відповідної продукції, вичерпна інформація про мобільність використовуваних ресурсів. Як результат господарювання конкуренція сприяє оцінці, порівнянню норми прибутку з оптимальним розподілом між працею і капіталом в межах конкретної галузі. Оскільки конкуренція – це в більшій мірі процес, виникає необхідність розробки моделі досконалої конкуренції, яка б зводилась до створення умов та можливостей максимального задоволення потреб. Розвинуті країни світу вводять механізм регулювання конкуренції, тобто встановлення відповідних правил, коли підприємства, фірми намагаються запровадити нові принципи суперництва. Їхня

суть полягає в тому, що підприємці діють на підставі детально розробленої маркетингової стратегії, вивчивши ринкові можливості та його кон'юнктуру. Це значною мірою запобігає виникненню кризи надвиробництва, оскільки зі споживачем наперед узгоджуються обсяги, номенклатура, умови та терміни реалізації продукції [75, с347].

Зрозуміло, що конкуренція має як позитивні, так і негативні риси. Тривалий час в нашій країні робився наголос в основному на негативних наслідках конкуренції: витіснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляція тощо. В умовах адміністративно - командної системи у практиці господарювання конкуренція була майже відсутня. Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється певними функціями, які вона виконує:

- по-перше, як переконає світовий досвід, конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдино можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і в кінцевому підсумку - суспільними потребами та виробництвом;

- по-друге, конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

- по-третє, конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

- по-четверте, конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість

удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача [24, с.10].

- по-п'яте, конкуренція спонукає виробників впроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;

- по-шосте, історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом.

Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції. Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Але існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без неї. Ось чому треба з'ясувати як виникає конкуренція [45, с.321].

Першою умовою виникнення конкуренції є наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу. Якщо виробництво зосереджено в руках одного власника, то панує монополія, яка по суті заперечує конкуренцію. Монополія і конкуренція - це антиподи.

Друга умова виникнення конкуренції – це свобода вибору господарської діяльності виробників. Кожний з них не тільки визначає що виробляти, а й має право вносити будь-які зміни у виробництво, визначати його обсяги тощо.

Третьою умовою виникнення конкуренції є відповідність між попитом і пропозицією. Якщо, припустимо, попит перевищує пропозицію, то у покупця не має свободи вибору, оскільки через дефіцит уся продукція реалізується. Там, де є дефіцит, там немає вільної конкуренції.

Четвертою умовою виникнення конкуренції слід вважати наявність ринку засобів виробництва. У конкурентній боротьбі велике значення має встановлення високої норми прибутку, яка по суті є орієнтиром у виборі господарської діяльності. Однак вибір діяльності показує тільки можливість виробництва. Для

того щоб ця можливість перетворилась на дійсність, потрібно маючи грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва [60, с.170].

В умовах адміністративно-командної системи вільного ринку засобів виробництва не було: по-перше, покупцями засобів виробництва були лише державні та кооперативні підприємства, по-друге, навіть ці покупці не мали права купувати те, що їм потрібно. По-третє, вибір засобів виробництва був обмежений, недостатній. У зв'язку з цим підприємства намагались створювати запас найбільш дефіцитних засобів виробництва. Відбувалося омертвіння значного капіталу, що негативно відбивалося на ефективності виробництва.

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою чотирьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, – собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії і інше.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат.

Третя група включає використання обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства [65, с.107].

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства предметом уваги повинна бути номенклатура продукції, що випускається та її конкурентоспроможність. Саме продукція з її якістю, упаковкою, сервісом, рекламою приваблює не лише покупця, а також бізнесмена, акціонера, інвестора.

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції наступні – це:

- вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву і реалізації аналогічних товарів;
- вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога в якості бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;

- установка набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;

- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарних групах.;

- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;

- розробка товарної політики підприємства відносно виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва та інше. Щоб задовольнити свої потреби, покупець повинен придбати товар, а потім, якщо це досить складний виріб, нести витрати по експлуатації - купувати паливо, мастила, запасні частини.

Четверта група – нормативні параметри, які показують чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, з яких даний параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність. До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення.

Конкурентоспроможність продукції – це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару – конкурента як по ступені відповідності конкретної суспільної потреби, так і по витратах на її задоволення. Показник, який виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність продукції, що аналізується по відношенню до товару-конкурента. Конкурентоспроможність будь-якої продукції може бути визначена тільки в результаті порівняння, і тому являється відносним показником. Вона визначається сукупністю властивостей цієї продукції, які входять в склад її якості та важливих для споживача, визначають затрати споживача при купуванні, вживанні (експлуатації) та утилізації продукції [58, с.647].

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження і перш за все якщо необхідно визначити положення даного товару серед аналогічних. Для цього буде достатньо провести їх пряме порівняння за найважливішими параметрами. Якщо метою дослідження являється оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про виробу, які вийдуть на ринок в перспективі, а також відомості про зміни діючих в країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту. Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності є вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Завдання полягає в необхідності виділення тієї групи факторів, які впливають на формування попиту в певному секторі ринку. Для цього розглядаються зміни у вимогах постійних замовників продукції, аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок, порівнюються сфери можливого використання продукції, співставляється коло постійних покупців [81, с.212].

На основі вивчення ринку та вимог покупців обирається продукція, по якій буде проводитися аналіз чи формуватися вимоги до майбутнього виробу, а далі визначається номенклатура параметрів, які приймають участь в оцінюванні.

При аналізі повинні використовуватися ті ж самі критерії, якими оперує споживач, обираючи товар. У зв'язку з цим по кожній з груп параметрів проводиться порівняння, яке показує наскільки ці параметри близькі до відповідного параметру потреби. Аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, який передбачений нормативами та стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції не має сенсу, незалежно від результату порівняння по інших параметрах.

На наступному етапі проводиться підрахунок групових показників, які в кількісній формі виражають відмінність між аналізуючою продукцією та потребою по даній групі параметрів та дозволяє судити про ступінь задоволення потреби по цій групі. Розраховується інтегральний показник, який

використовується для оцінювання конкурентоспроможності аналізуючої продукції по всіх розглядаючих групах параметрів в цілому [35, с.650].

У результаті оцінювання конкурентоспроможності, отримані дані використовуються для вироблення висновку про неї, а також для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції при вирішенні ринкових задач. Однак, факт високої конкурентоспроможності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих об'ємах. Необхідно також враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини тощо.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні рішення: зміна порядку проектування продукції; зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю за якістю виготовлення, упаковки, зберігання, транспортування, монтажу; зміна складу, структури матеріалів, які використовуються (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів чи конструкції продукції; зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню та ремонту, цін на запасні частини; зміна порядку реалізації продукції на ринку; зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут продукції; зміна структури та об'ємів кооперованих поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників; зміна системи стимулювання постачальників; зміна структури імпорту і видів продукції, що імпортується [59, с.90].

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не являється незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій,



диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв тощо. Справа в тому, що в силу різночасності змін подій, які відбуваються в параметрах, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в стадії загальної зрілості, деякі з них будуть знаходитись в стані занепаду, і на їх зміни буде потрібно багато часу. Тому у відповідності з прийнятою стратегією розвитку підприємства необхідно відслідковувати зміни кожного фактора. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні [39, с.212].

Зовнішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться наступні:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство).

2. Господарська кон'юнктура, що складається. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток основних підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структура управління, професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів і т.д.)

2. Система технологічного оснащення. Обновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплексність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із використаної сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), не комплексна її переробка призводить до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. В наслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можна добитися непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непродуманої збутової політики. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажу продукції, необхідні ринкові стимулювання, збільшення об'ємів продажу, завойовуючи нові ринки збуту. Все це робиться, з одного боку, на основі формування «свого» покупця, проведення ефективної цінової політики, а з іншого – шляхом ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням по доступних цінах. Проведене групування факторів дозволяє орієнтуватись в якій площині спрямовувати управлінську діяльність з метою формування конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз сегментації ринку за допомогою методів маркетингового дослідження дає можливість визначити взаємозв'язок «виробник-споживач» чи «продавець-покупець», і оцінити причини за якими споживач надає перевагу товарам конкурентів. На підставі таких узагальнень створюється можливість факторного

аналізу тенденцій які притаманні досліджуваному ринку при визначенні ступеня його монополізації [61, с.87].

З метою врахування всіх факторів формування конкурентоспроможності підприємства, доцільно в об'єкт дослідження включити і посередників у здійсненні операцій купівлі-продажу товарів. До методики визначення ступеня монополізації регіональних товарних ринків слід включити аналіз переліку підприємств, що займають монопольне становище на ринку. Це спростить визначення сукупності суб'єктів господарювання, щодо яких застосовуватимуть антимонопольне регулювання, та дасть можливість систематизувати проаналізовану інформацію і виробити відповідний підхід до застосування антимонопольної політики. При визначенні конкурентоспроможності підприємства важливим є розподіл ринків на загальнодержавні та регіональні визначення наявних бар'єрів вступу на ринки певного конкурента з стратегією проведення політики демонополізації та підтримки конкуренції. Бар'єри вступу на ринок потенційних конкурентів можуть бути як стратегічні так і нестратегічні [77, с.291].

Стратегічні бар'єри створюються свідомою діяльністю самих фірм, поведінкою, яка перешкоджає проникненню нових фірм у дану галузь. До них можна віднести такі заходи підприємств, як: зберігаючи інновації; довгострокові контракти із постачальниками ресурсів; одержання ліцензій та патентів на даний вид діяльності; збереження не завантажених потужностей; усі методи підвищення мінімально ефективного обсягу випуску для галузі; цінова та збутова політика; особливості діяльності виробників у якості утримувачів патентів, ліцензій, товарних знаків; великі розміри господарського обороту та налагоджений механізм виробничого процесу, що створює резервні потужності, які можуть бути використанні для ведення цінової конкуренції і швидкої експансії у незаймані сегменти ринку. Однозначно, що усі ці заходи обмежують конкуренцію та сприяють підвищенню економічної концентрації.

Включення у методику визначення концентрації ринків проведення аналізу бар'єрів вступу та виходу на нього потенційних конкурентів особливо важливі для

проведення адекватної промислової політики держави. Значна частина стратегічних бар'єрів вступу може бути трактована як зловживання монопольною владою та попереджуватися антимонопольним законодавством.

До нестратегічних бар'єрів можна віднести:

- обмеження попиту (ємність ринку). Висока насиченість ринку товарами або низька купівельна спроможність покупців є серйозними перешкодами для освоєння ринку потенційними конкурентами і роблять даний товарний ринок непривабливим для нових підприємців у зв'язку із низькою прибутковістю, високим рівнем конкуренції та інвестиційного ризику. В умовах української економіки при зумовленій ємності ринку, його відкриття для іноземних конкурентів можна розглядати як додатковий фактор стимулювання потенційної конкуренції. Але бар'єр ємності ринку все ще не може бути достатньо ефективним в умовах перехідної економіки України;

- бар'єри капітальних витрат або обсяги початкових інвестицій для вступу на товарний ринок. Обсяги початкових інвестицій визначають саму можливість чи неможливість організації нового виробництва у галузі. Величина капітальних витрат окреслює оптимальний економічний розмір підприємства: величину і структуру активів, технологію та організацію виробництва. Ступінь розвинутості, організації та відкритості ринку праці, інвестиційних товарів, ринку технологій впливають на перспективність створення нового виробництва у галузі. Об'єктивний бар'єр для вступу на ринок - це можливість одержання потенційним конкурентом фінансових ресурсів (залежно від розвитку капіталу, його інфраструктури та конкурентоспроможності);

- бар'єри, які базуються на перевагах у рівнях затрат. Переваги створюються процесом функціонування існуючих фірм в галузі (накопичення досвіду економії витрат та оптимального розподілу ресурсів). Вони виникають за рахунок виробництва функціонуючими у галузі фірмами більшого обсягу продукції, у порівнянні із тим, що може освоїти потенційний конкурент. Переваги у витратах є наслідком зростаючої віддачі від масштабу виробничої функції. В сучасних умовах української економіки ефект масштабу не може бути суттєвим бар'єром

вступу в галузь, оскільки розширення виробництва і продажу товару на більшості вітчизняних ринках забезпечується не за рахунок вступу нових фірм у галузь, не завдяки розширенню потужностей діючих підприємств, а у результаті більш повного використання наявних виробничих потужностей фірм;

- вертикальна інтеграція та вертикальні обмеження. До них відносяться такі типи контрактів між постачальником і покупцем, які накладають на обидві сторони обов'язки, прямо не пов'язані із фактом поставки товару і його оплатою. Ціллю такої інтеграції є бажання зменшити витрати виробництва і збуту продукції, що дає фірмі конкурентні переваги, посилює її ринкову владу і створює бар'єри для вступу інших фірм у галузь;

- адміністративні бар'єри. Це заходи регулюючого характеру зі сторони державних органів влади. Хоча таке регулювання є об'єктивно необхідним, але саме надлишкова регламентація підприємництва в галузі створює додаткові бар'єри для нових фірм: ліцензування діяльності, квотування виробництва, ускладнений порядок реєстрації підприємств, перешкоди у відведенні земельних ділянок та наданні виробничо-службових приміщень. Найбільш вагомими при вступі потенційних конкурентів на нові ринки є саме адміністративні бар'єри. Нестратегічні бар'єри вступу в галузь можуть бути об'єктом лише непрямой політики держави. В умовах існування нестратегічних бар'єрів вступу у галузь, фірми, які в результаті одержали монопольну владу, не повинні підлягати жорстким санкціям в рамках антимонопольного законодавства. Базуючись на такому підході до розробки та удосконалення реалізації програм демонополізації товарних ринків, важливим є створення конкурентного середовища на регіональних товарних ринках. Воно повинно базуватися на:

- захисті підприємницької діяльності та споживчого ринку від монопольної діяльності та проявів недобросовісної конкуренції;

- зниженні (знятті) бар'єрів вступу потенційних конкурентів на регіональні ринки, збільшення їх кількості;

- контроль за ступенем монополізації та концентрації на регіональних товарних ринках;

- вдосконалення державного регулювання діяльності ринків дії природних монополій [51, с.120].

Захист підприємницької діяльності та споживчого ринку повинен здійснюватися через обмеження цінового регулювання та зменшення протекціонізму митних тарифів, та посилення контролюючих функцій зі сторони антимонопольного комітету та інших органів управління щодо захисту прав учасників ринку та від анти конкурентних проявів. Зниження чи зняття бар'єрів вступу потенційних конкурентів на регіональні ринки проявляється через підтримку (кредитна та правова) самостійності відокремлення підрозділів; обмеження повноважень органів місцевої виконавчої влади щодо втручання у господарську діяльність підприємств; обмеження фінансово-кредитних та адміністративних пільг для підприємств природних монополій. Контроль за ступенем монополізації та концентрації на регіональних товарних ринках здійснюється через розукрупнення державних монопольних організаційних структур та поділ діючих монопольних утворень. Вдосконалення державного регулювання діяльності ринків та функціонування природних монополій повинно бути зосереджено на частковому посиленні адміністративно - економічних важелів регулювання діяльності природних монополій: контролю за дотриманням антимонопольного законодавства щодо діяльності природних монополій; удосконалення механізму цінового регулювання природних монополій.

Визначивши та оцінивши середовище, в якому буде працювати підприємство, необхідно перейти до установаження своєї ролі, положення на ринку. Тут важливо виходити із максимізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів [93, с.140].

Серед форм та методів максимізації внутрішніх можливостей можна виділити основні етапи проведення технологічної політики, направленої, по-перше, на постійне внесення змін в використання «ноу-хау» в технології виробництва, посилення іміджу своєї продукції, що дозволяє підприємству стати лідером у випуску даної продукції, по-друге, на забезпечення її високої якості, по-третє, на поставку продукції в строк.

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

## **1.2 Дослідження чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства і підприємство загалом**

З метою визначення чинників, які впливають на конкурентоспроможність і формують її, необхідно розглянути спершу сутність конкурентоспроможності як економічної й управлінської категорії.

Доволі часто науковці ототожнюють загальне поняття конкурентоспроможності і конкурентоспроможності підприємства. Різні автори конкурентоспроможність підприємства розглядають або у взаємозв'язку із конкурентоспроможністю продукції, або без такої взаємозалежності.

Цікавим є трактування В.А. Павлової, що, практично, поєднує поняття конкурентоспроможності підприємства і продукції. Згідно з цим визначенням «конкурентоспроможність підприємства передбачає його здатність впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та спроможність виготовляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача при відносно невисокому рівні витрат».

Існує значна кількість визначень, які не пов'язують конкурентоспроможність продукції і підприємства.

Найзагальнішим визначенням конкурентоспроможності організації є здатність організації робити конкурентоспроможний товар або послугу. Таке визначення робить поняття конкурентоспроможності товару і компанії тотожними, хоча, на нашу думку, вони різні.

До цієї групи також можна зарахувати твердження Н.Грицишин, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єктів підприємницької діяльності витримувати конкурентну боротьбу на ринках економічних благ, швидко і ефективно пристосовуватись до нових умов господарювання.

Українські дослідники А.С.Афонін, С.В.Білоусова, К.Мільські визначають конкурентоспроможність фірми як її спроможність та поведінку, які забезпечують фірмі можливість тривалий час добиватися власних цілей і успішно виступати на ринку поряд з іншими присутніми там суб'єктами.

Вітчизняні науковці О.М. Сумець, О.Є. Сомова і Є.Ф. Пеліхов визначають конкурентоспроможність чітко і лаконічно, стверджуючи, що «конкурентоспроможне підприємство – це стабільно діюче прибуткове підприємство». У разі поглибленого дослідження цієї категорії вони визначають конкурентоспроможність підприємства як його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати вищу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів. Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, і тому вона є результатом діяльності всіх підрозділів підприємства у всіх напрямках виробництва та його обслуговування [28, с. 89].

Конкурентоспроможність підприємства, як твердять В.Адамик і Г.Вербицька, – це відносне поняття, яке відображає відмінність процесу розвитку цього підприємства від конкурента, як за ступенем задоволення його продукцією суспільних потреб, так і за ефективністю комерційної діяльності.

Під конкурентоспроможністю фірми, за твердженням Н. Струк, розуміють реальну та потенційну здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари. Предметом детальної важливості й аналізу повинна бути номенклатура продукції, яку випускає підприємство. Таке трактування конкурентоспроможності підводить нас до необхідності розуміння конкурентоспроможності продукції як складової конкурентоспроможності підприємства [79, с. 410.]

Зокрема, російські науковці Е.В. Мінько і М.Л. Кричевський розглядають конкурентоспроможність продукції як здатність продукції відповідати наявним вимогам конкретного ринку на період, що розглядається.

Конкурентоспроможність товару – це ступінь реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами, які представлені на цьому ринку.



Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними товарами на конкретному ринку. Однак в сучасному суспільстві товар конкурує не лише з аналогами. Уже давно економічна теорія довела існування чітко вираженої конкуренції між товарами-замінниками. Однак насправді міжтоварна конкуренція ще глибша. Для цього варто згадати класифікацію конкурентів, що пропонують Л.Мороз і Н. Чухрай, згідно з якою на ринку конкурують не лише товари-аналоги, але й товарно-родові конкуренти та бажання-конкуренти.

Враховуючи це, необхідно враховувати, що будь-яка продукція конкурує за бажання споживача витратити кошти на саме її придбання і під час дослідження конкурентоспроможності необхідно вивчати не тільки товари-аналоги, але й загальний ринок регіону збуту – споживчий чи промисловий [68, с. 130].

Вітчизняний науковець Т.М. Громова стверджує, що в умовах товарного ринку продукція набуває статусу конкурентоспроможної лише тоді, коли виробник одержує за неї більше ніж витрачає на її виробництво. Інакше кажучи, за таким трактуванням конкурентоспроможною є вся продукція, ціна продажу якої вища за повну виробничу собівартість. Однак, якщо на таку продукцію попит доволі низький, з часом підприємство не зможе її продавати у достатній кількості для компенсації усіх витрат і отримання прибутку, тому не варто вважати абсолютним показником конкурентоспроможності співвідношення ціна-витрати. Хоча, безперечно, наявність певного рівня рентабельності продукції є важливим. Однак, це стосується передусім конкурентоспроможності підприємства, а не конкурентоспроможності продукції.

Помилковою є думка, що конкурентоспроможна продукція – це продукція найвищої якості, що присутня на ринку. Приклади успішного функціонування торгових марок і брендів різної якості як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках свідчать, що конкурентоспроможність формується за рахунок поєднання низки чинників і її треба розглядати усебічно. Найяскравіше це можна побачити на споживчих товарах, особливо продукції харчової промисловості. Для більшості товарів цієї категорії характерним є те, що на ринку одночасно присутні багато

виробників, що пропонують продукцію різної якості і різної ціни, і кожній із представлених торгових марок властивий певний рівень попиту і конкурентоспроможності. На ринках продукції промислового призначення діють ті ж принципи, однак через специфіку просування продукції вони не настільки очевидні [34, с.147].

Враховуючи зазначене, загалом, конкурентоспроможність потрібно розглядати як комплексну категорію. На нашу думку, конкурентоспроможність – це здатність підприємства і його продукції протягом тривалого терміну успішно функціонувати на ринку і домінувати в окремих або усіх аспектах своєї діяльності над конкурентами.

Якщо підприємство домінує над підприємствами лише у певних аспектах, ми можемо говорити про відносну конкурентоспроможність, якщо ж воно домінує по всіх показниках, йдеться про абсолютну конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції визначаються різними чинниками. Зауважимо, що продукція – це один із чинників конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи це, проаналізуємо, які чинники впливають на формування конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції. Це дасть можливість у подальшому розробити ефективніші методи формування і управління конкурентоспроможністю [54, с.103].

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходу споживачів, конкурентоспроможність формується за конкретними видами об'єктів: середньої якості – для споживачів з низьким доходом (капіталом), високої якості – для масового споживача із середнім доходом, дуже високої (престижної) – для споживачів з високим доходом. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за визначеними ознаками стратегічної сегментації ринку.

На думку закордонних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, останній, п'ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати.

Чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства, з одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні. Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. З іншого боку, за сферами управління, на нашу думку, потрібно виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортименті), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо [86, 614].

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, їх поява або відсутність спричиняється об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

Конкурентоспроможність персоналу є дуже важливим показником, тому що лише у разі правильного планування та управління можна одержати максимальний прибуток і уникнути банкрутства. Кадрові чинники пов'язані із двома умовами – кадровою політикою підприємства та наявністю персоналу відповідної кваліфікації [40, с. 41].

Фінансові чинники конкурентоспроможності, на нашу думку, мають особливе значення. На нашу думку, їх наявність є передумовою для виникнення

усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності і прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, – наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства.

Чинники конкурентоспроможності у сфері постачання, на нашу думку, здебільшого мають тимчасовий характер. Вони визначаються можливістю отримати вчасно необхідні сировину і матеріали за низькими цінами, з відтермінуванням платежів тощо. Однак такі самі умови постачання, переважно, можуть отримати і конкуренти. Рідше, підприємства мають можливість підписати ексклюзивні угоди на купівлю товарно-матеріальних цінностей або послуги на вигідних умовах, які створюють довгострокові конкурентні переваги для них [73, с.379].

З іншого боку усі чинники конкурентоспроможності підприємства можна поділити на дві групи:

- внутрішні;
- зовнішні.

Внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємство здатне повністю керувати. Їх наявність залежить лише від системи управління на підприємстві та ставлення до цього бізнесу його власників.

Існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Зокрема Н. Грицишин до внутрішніх чинників зараховує такі:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організація та виробнича структура, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів;
- система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, заміна їх на сучасні забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;
- сировина, матеріали, напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів впливають на конкурентоспроможність

підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини приводить до збільшення витрат виробництва, і відповідно до зменшення прибутку;

– збут продукції. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати ефективний збут продукції, завойовувати нові ринки, стимулювати здійснення продажу, вживати маркетингові заходи.

До того ж внутрішніх чинників, які визначають конкурентні переваги підприємства і його продукції, на нашу думку, значно більше. На нашу думку, до внутрішніх чинників потрібно зарахувати:

- систему управління;
- фінансове забезпечення, можливість додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів;
- виробничі потужності і виробничий потенціал;
- інновації;
- доступ до якісних і дешевих ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів).

Зовнішні чинники конкурентоспроможності є або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, або лише частково підконтрольні йому. Умовами, до яких змушене пристосовуватися підприємство, на нашу думку, є:

- рівень конкурентоспроможності економіки;
- рівень конкурентоспроможності галузі;
- чинники зовнішнього макросередовища.

До зовнішніх чинників конкурентоспроможності О.Г. Нефедова зараховує: економічні – податкова політика держави, інфляційні процеси; соціальні – рівень кваліфікованості робочої сили, її чисельність; політичні – міжнародні конфлікти; природні фактори – вичерпність запасів окремих видів ресурсів; техногенні чинники – глобальне потепління тощо – це група глобальних зовнішніх чинників; зовнішні чинники мезорівня – підприємства-конкуренти, підприємства-контрагенти, споживачі та кредитно-фінансові установи. Н. Грицицин дає дещо інший перелік:

1) діяльність державних владних структур, що включає фіскальну та грошово-кредитну політику, законодавчі акти;

2) господарську кон'юнктуру, що об'єднує ринок сировинних та матеріальних ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва, ринок фінансових ресурсів;

3) розвиток нових технологій, нових матеріалів та джерел енергії;

4) параметри попиту, які об'єднують збільшення попиту на товари, які виробляють на підприємстві, дають змогу отримувати високий прибуток, а також зберігати конкурентоспроможність на ринку.

На інші зовнішні чинники конкурентоспроможності, такі як споживачі, постачальники, політика і поведінка конкурентів, ставлення до продукції та підприємства громадськості тощо, підприємство здатне впливати.

Розглянемо детальніше окремі зовнішні чинники конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності економіки визначає інвестиційну привабливість країни і її окремих регіонів, дає можливість залучати іноземні інвестиції і створює клімат для розвитку окремих підприємств та науково-технічного розвитку. Чим вищий рівень конкурентоспроможності економіки, тим більше можливостей має підприємство як для свого розвитку всередині країни, так і для виведення продукції на зовнішні ринки [89, с.370].

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами, не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів. Можна зробити висновок, що конкурентоспроможність галузі впливає на здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, однак по відношенню до вітчизняних підприємств не надає йому додаткові конкурентні переваги у межах країни. Фактично конкурентоспроможність галузі впливає на конкурентоспроможність підприємства на світових ринках. Основний вплив галузь здійснює на конкурентоспроможність підприємства, а не на його продукцію.

У межах існування чинників конкурентоспроможності на рівні галузі варто наголосити на можливості створення у майбутньому стратегічних конкурентних переваг за допомогою формування кластерів. Ця структура об'єднує підприємства однієї галузі, що не є прямими конкурентами, але здатні забезпечити одне одного ресурсами, матеріалами, робочою силою, технологіями, ноу-хау для досягнення підвищених результатів діяльності за рахунок ефекту синергії. У кластерах важливе значення має їх географічна близькість, завдяки якій обмін матеріальними та нематеріальними ресурсами не потребує значних затрат часу. Кластеризація дозволяє підприємствам-учасникам обрати спеціалізацію та сконцентрувати сили на одному виді діяльності, що значно економить загальні витрати часу на виробничий цикл [62, 214].

Принциповою відмінністю кластерів від інших структур інтегрованих підприємств є зв'язок з науково-дослідними інститутами та вищими навчальними закладами. Тоді як інші підприємства галузі витрачають ресурси та час на розроблення інновацій, підприємства-учасники кластеру переносять ці обов'язки на спеціалізовані організації, що займаються саме інноваціями. Співпраця з ВНЗ своєю чергою забезпечує кластерам кваліфіковану підготовку необхідних спеціалістів, що відразу після закінчення навчання готові приступати до роботи в кластері.

Підприємство може розробити стратегію, що передбачатиме формування кластеру, ядром якого воно буде. У остаточному результаті будуть отримані додаткові конкурентні переваги у вигляді доступу до якісних або дешевших ресурсів, гарантованих безперервних поставок необхідних матеріалів, отримання кваліфікованого персоналу тощо. Однак такий результат підприємство отримає лише через декілька років після початку кластеризації.

Вплив чинників макросередовища на діяльність підприємства детально описується у підручниках із маркетингу, менеджменту. Однак варто наголосити, що ці чинники також частково визначають конкурентоспроможність окремих підприємств. Зокрема політико-правове середовище доволі часто визначає особливості лобювання інтересів окремих підприємств або галузей економіки, що

або створює бар'єри для входження у певну галузь інших підприємств, або ж навпаки – різко збільшує чисельність конкуруючих суб'єктів, створюючи привабливі умови для появи на ринку нових підприємств. Демографічні чинники визначають потенційну і майбутню місткість, структуру споживчого ринку, а отже, і потенційні обсяги збуту підприємств та сегменти, у яких вони зможуть функціонувати. Економічні чинники визначають, передусім, купівельну спроможність потенційних споживачів підприємства [22, с.24].

Однак, досліджуючи питання управління конкурентоспроможністю підприємства і продукції, найбільшу увагу, на нашу думку, потрібно приділяти тим зовнішнім чинникам, на які підприємство може впливати своїми діями. До таких чинників відносимо:

- споживачів (наявність споживачів, їх лояльність до підприємства і його продукції, купівельні уподобання тощо);

- поведінку конкурентів (форми конкурентної боротьби, які обирають конкуренти – цінову, комунікаційну, удосконалення товару тощо; наявність чи відсутність практик нечесної конкурентної боротьби тощо);

- ставлення до підприємства і продукції громадськості (наявність чинників забруднення підприємством навколишнього середовища, шкідливість впливу продукції чи її відходів на споживачів, співпраця підприємства із місцевими громадами та їх підтримка у вигляді корпоративної соціальної відповідальності);

- контактні аудиторії і наявність маркетингових каналів для поширення інформації контактним аудиторіям (можливість розповсюдження маркетингових комунікацій цільовим групам населення, доступність для підприємства контактних аудиторій засобів масової інформації, громадських організацій, навчальних закладів, державних установ тощо).

Також залежно від особливостей виду діяльності підприємств та характеру продукції можна виділити й інші групи чинників зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність. Зокрема, на нашу думку, першочергово такі чинники відрізняються для промислових, сільськогосподарських, видобувних підприємств та підприємств сфери послуг.



Розглянемо ці особливості. На конкурентоспроможність промислових підприємств вплив чинників є складним. Основними чинниками є:

- фінансові – доступ до фінансових ресурсів та уміння ними управляти;
- управлінські – наявність ефективного менеджменту підприємства;
- технологічні – наявність новітніх технологій, інновацій та достатніх виробничих потужностей;
- кадрові – наявність на підприємстві достатньої кількості персоналу належної кваліфікації та можливість залучення найму необхідних працівників;
- рівень попиту на товар;
- доступ до сировини і матеріалів, які створюють на видобувних, сільськогосподарських або інших промислових підприємствах;
- об’єктивні характеристики товару – якість, склад, його властивості;
- конкурентоспроможність системи збуту – ефективні канали розподілу продукції;
- правове і економічне середовище, у якому функціонує підприємство;
- маркетингова активність – використання ефективних маркетингових комунікацій, наявність відомої торгової марки тощо.

Як бачимо, на конкурентоспроможність промислового підприємства впливає значна кількість чинників. Однак, на відміну від попередніх типів підприємств, тут рівень конкурентоспроможності переважно залежить від ефективності і раціональності управління, наявності технології, ринкових можливостей тощо. Здебільшого власники і керівництво підприємства самі своїми діями здатні впливати на рівень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства сільського господарства залежить від низки чинників:

- продукції – культур та тварин, які вирощують. Якщо рівень урожайності на певну культуру або віддачі від тваринництва не виправдовує очікуваних результатів, підприємства за порівняно короткий проміжок часу (один рік, за винятком садівництва) може змінити продукцію, що вирощує;
- погодних умов;

- земельних площ, на яких вирощують сільськогосподарську продукцію, та якості цих площ (наприклад, родючості ґрунтів);
- наявності техніки та використання технологій підвищення урожайності (зокрема, використання добрив);
- фінансові – доступ до фінансових ресурсів та вміння ними управляти;
- правове і економічне середовище, у якому функціонує підприємство;
- здатності керівництва вчасно організовувати основні сільськогосподарські роботи та збут урожаю [85, с. 111].

З цього можна зробити висновок, що частина чинників є об'єктивними і пов'язаними із природно-кліматичними умовами. Інакше кажучи, значною мірою конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства визначається зовнішніми умовами, а не здібностями менеджерів і працівників, чи наявними технологіями.

Основними чинниками конкурентоспроможності добувних підприємств є:

- наявність корисних копалин та дозволів на їх розроблення;
- якість техніки та технологій оброблення корисних копалин;
- доступ до фінансових ресурсів та вміння ними управляти;
- правове і економічне середовище, у якому функціонує підприємство;
- наявність ринків збуту сировини, зокрема регіонального та світового масштабу.

На видобувні підприємства також значний вплив мають природнокліматичні умови і їх конкурентоспроможність частково визначається об'єктивними чинниками. Однак порівняно із сільським господарством, тут формування конкурентних переваг уже більшою мірою залежить від підприємства.

Чинники, що найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг, – це:

- кваліфікований персонал, що здатний якісно надавати послуги;
- рівень попиту на послуги, що надаються;
- витрати підприємства і вартість послуги;

- наявність технологій/обладнання для надання послуг;
- наявності чи доступу до фінансових ресурсів;
- ефективне управління;
- відомість підприємства або його послуг (маркетингові комунікації, наявність торгової марки/бренду, імідж тощо);
- правове і економічне середовище, у якому функціонує підприємство;
- у разі потреби – доступ до якісної, дешевої сировини (наприклад, для підприємств у фінансовій сфері – доступ до позикових ресурсів, для громадського харчування – якісних і свіжих продуктів, для будівельних підприємств – якісних і дешевих будівельних матеріалів; для туристичних підприємств – рекреаційних зон, історичних територій тощо).

Отже, підприємства сфери послуг здебільшого самостійно впливають на власну конкурентоспроможність, яка є менш залежною від об'єктивних чинників.

Оскільки під час формування кластерів до його складу входять підприємства та організації різних видів діяльності, внутрішні чинники конкурентоспроможності кластера залежатимуть від напряму від галузі, у якій кластер функціонує, його структури, участі його складових у інших кластерах тощо і в кожному окремому випадку можуть бути індивідуальними.

І.В.Тараненко пропонує поділ зовнішніх чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності кластерів, на основі трьох груп факторів економічного розвитку країни:

- базові фактори (інститути, інфраструктура, макроекономічна стабільність, охорона здоров'я та початкова освіта);
- фактори ефективності (вища освіта та професійна підготовка, ефективність товарних ринків та ринку праці, розвиток фінансових ринків, технологічна готовність, розміри ринку збуту);
- інноваційні фактори (рівень розвитку бізнесу, інновації).

### 1.3 Концептуальні засади оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Конкурентоспроможність являється складним і багатоплановим поняттям, тому комплексна оцінка її рівня для різних об'єктів повинна відображати: властивості самого об'єкта оцінки; ступінь задоволення попиту споживачів; економічні аспекти придбання і експлуатації (використання) даного об'єкта; інтереси виробника, в першу чергу економічну ефективність виробництва і реалізації відповідної продукції; досягнуті позиції об'єкта оцінки в системі «виробник – споживач».

Для оцінки конкурентоспроможності важливо мати на увазі, що на сучасному ринку підприємства стараються продавати не окремі товари, а весь комплекс пов'язаних з товаром послуг, важливих для покупця. Таким чином покупець оцінює конкурентоспроможність з абсолютно нових, більш прийнятних для нього і більш важких для виробника позицій.

Проблема розробки методичного підходу до визначення показника конкурентоспроможності є важливою для різних галузей народного господарства. Гаркавенко С.С. пропонує оцінювати конкурентоспроможність товару поетапно: від визначення цілей оцінювання конкурентоспроможності до розробки заходів щодо її підвищення (див. рис.1.1) .

1. Цілі оцінювання конкурентоспроможності товару в конкретній ринковій ситуації є наступними:

- виведення нового товару на ринок;
- оцінювання конкурентоспроможності товару, представленого на ринку;
- розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару за окремими параметрами;
- коригування ціни товару відповідно до його рівня конкурентоспроможності;
- зміна стратегії і тактики маркетингу при виведенні конкурентами на ринок аналогічного товару.

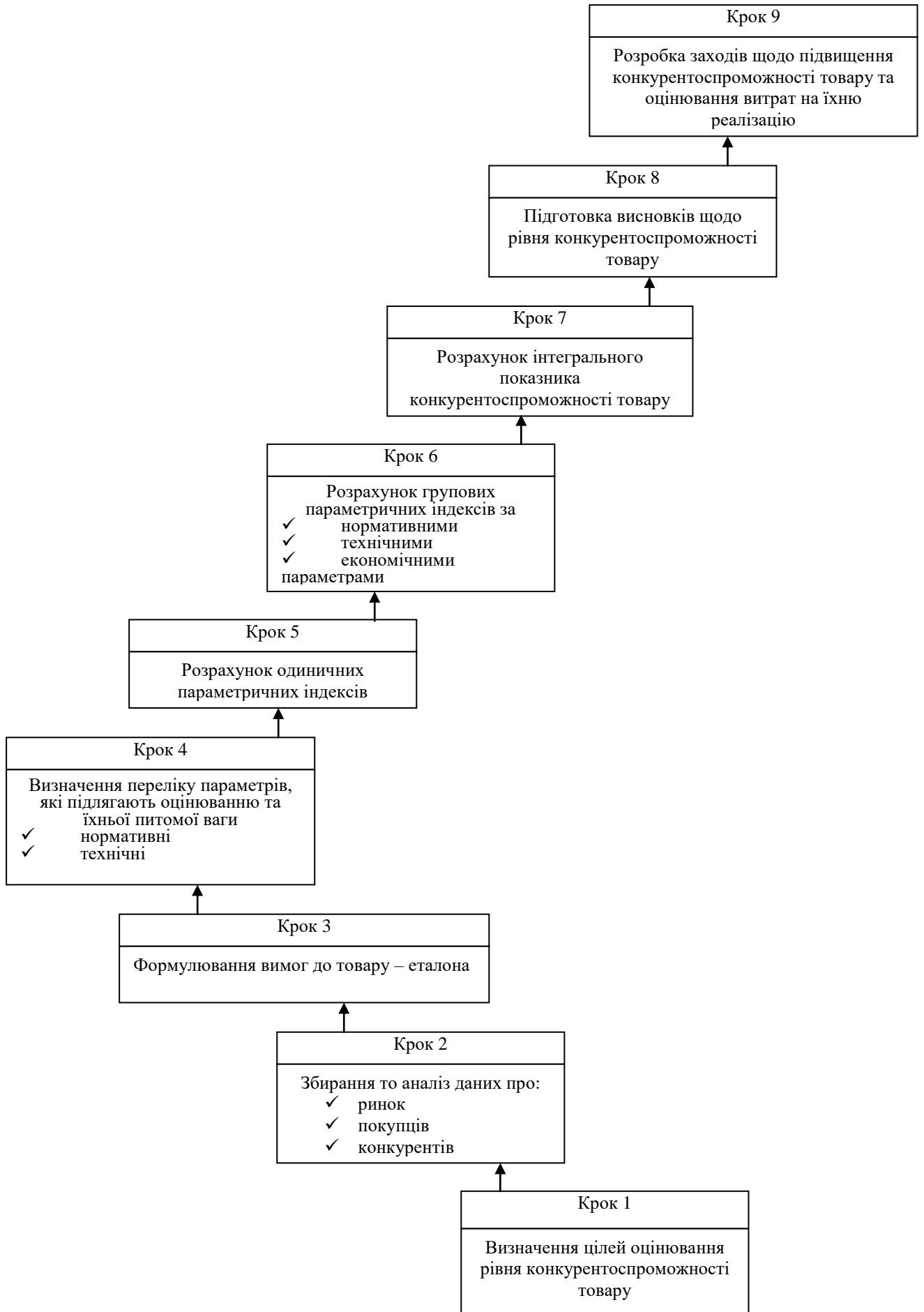


Рисунок 1.1 - Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції

2. Збирання та аналіз даних про ринок, покупців, конкурентів.

Коректність отриманої на цьому етапі інформації – запорука того, що фірма запропонує саме те, що потребує ринок, - не менше, але й не більше.

3. Формулювання вимог до товару-еталона.

4. Визначення переліку параметрів, які підлягають оцінюванню, та їхньої питомої ваги.

Усі параметри можна розділити на три групи: нормативні, технічні, економічні. Нормативні параметри відповідають діючим у країні нормам, стандартам і законодавству. Технічні параметри конкурентоспроможності можуть бути поділені на кілька груп: класифікаційні; функціональні; показники технологічності, надійності, довговічності; ергономічні; естетичні; екологічні; показники безпеки. Економічні параметри включають витрати споживача на придбання товару та витрати, пов'язані з його експлуатацією [72, с. 147]:

$$C_{\text{сп}} = C_{\text{т}} + C_{\text{екс}}, \quad (1.1)$$

де  $C_{\text{сп}}$  – ціна споживання;

$C_{\text{т}}$  – ціна товару;

$C_{\text{екс}}$  – витрати, пов'язані з експлуатацією товару.

5. Розрахунок одиничних параметричних індексів.

Оцінка нормативних параметрів проводиться за показником, який набирає одного з двох значень:

1 – товар відповідає нормам і стандартам;

0 – не відповідає.

Зазначимо, що базовим товаром може бути або товар фірми-конкурента, або еталон – гіпотетичний виріб, який задовольняє потреби споживачів на 100%. При цьому значення одиничного параметричного індексу за таким параметром товару має дорівнювати одиниці.

6. Розрахунок групових параметричних індексів. Груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами розраховується за формулою [31, с.349]:

$$I_{nn} = \sum_{i=1}^n q_i \quad (1.2)$$

$I_{nn}$  – загальний показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_i$  – одиничний показник за  $i$ -м нормативним параметром;

$n$  – кількість нормативних параметрів, які підлягають оцінюванню.

Як видно з формули, якщо хоча один з одиничних показників дорівнює нулю, товар є неконкурентоспроможним.

Значення групового параметричного індексу за технічними параметрами визначається з урахуванням вагомості (питомої ваги) кожного параметра [56, с. 123]:

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (1.3)$$

$I_{mn}$  – груповий параметричний індекс за технічними показниками;

$q_i$  – одиничний параметричний індекс  $i$ -го параметра;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметричного індексу;

$n$  – кількість технічних параметрів, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності.

Груповий параметричний індекс за технічними показниками може дорівнювати одиниці, бути більшим або меншим за одиницю.

$I_{mn} = 1$  – товар за технічними характеристиками аналогічний товару – конкуренту;

$I_{mn} > 1$  – рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками вищий за товар конкурента;

$I_{тп} < 1$  - рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками нижчий за товар конкурента.

Отже, бажане значення  $I_{тп} > 1$ , якщо порівняння здійснюється відносно товару-конкурента. Якщо ж базовий товар – це товар-еталон, оптимальне значення групового параметричного індексу  $I_{тп} = 1$ , а  $I_{тп} > 1$  – взагалі нонсенс, оскільки це рівнозначно виготовленню товару з характеристиками, вищими за ті, що відповідають вимогам споживачів.

Груповий параметричний індекс за економічними параметрами розраховується за формулою:

$$I_{ен} = \sum_{j=1}^m b_j \cdot q_j \quad (1.4)$$

де  $I_{ен}$  – груповий параметричний індекс за економічними характеристиками;

$q_j$  – економічний параметр  $j$ -го виду;

$b_j$  – питома вага  $j$ -го економічного параметра в загальній сукупності;

$m$  – кількість економічних параметрів, за якими здійснюється оцінювання,

або [78, с. 100]

$$K_e = \frac{Ц_{спож1}}{Ц_{спож2}} \quad (1.5)$$

де  $K_e$  – показник конкурентоспроможності щодо товару-конкурента за економічними параметрами;

$Ц_{спож1}$  – ціна споживання товару, що оцінюється;

$Ц_{спож2}$  – ціна споживання товару-конкурента.

Бажане значення  $I_{ен} \leq 1$ , оскільки рівень конкурентоспроможності товару тим вищий, чим нижча ціна споживання. Адже споживач при цьому отримує можливість придбати одиницю якості товару за меншу ціну.



Вище наведені одиничні та групові показники, відображаючи ступінь задоволення потреби, ще не дають можливість оцінити конкурентоспроможність товару. Для цього необхідно порівняти показники аналізованого товару і його конкурента та в'яснити, який із них у більшій мірі відповідає потребі. Таке співставлення дозволить визначити рівень конкурентоспроможності товару у порівнянні з товаром-конкурентом по відношенні до конкретної потреби.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності товару щодо товару-конкурента визначається показник конкурентоспроможності за технічними параметрами і зіставляються групові параметричні індекси товарів-конкурентів [70, с. 839]:

$$K_m = \frac{I_{mn1}}{I_{mn2}} \geq 1 \quad (1.6)$$

де  $K_T$  – показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$I_{тп1}$ ,  $I_{тп2}$  – відповідно групові показники конкурентоспроможності за технічними параметрами товарів, які порівнюються.

Показник конкурентоспроможності товару за економічними параметрами щодо товару-конкурента визначається співвідношення групових економічних показників товару досліджуваної фірми і товару-конкурента [46, с. 150]:

$$K_e = \frac{I_{en1}}{I_{en2}} \quad (1.7)$$

де  $K_e$  – показник конкурентоспроможності щодо товару конкурента за економічними параметрами;

$I_{ен1}$ ,  $I_{ен2}$  – відповідно групові показники економічних параметрів товару, що оцінюється, та товару-конкурента.

#### 7. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

На основі групових параметричних індексів за нормативними, технічними та економічними показниками розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності [80, с. 369]:

$$K_{im} = \frac{I_{mn}}{I_{en}} \geq 1 \quad (1.8)$$

Проте, слід зазначити, що товари різних виробників, які мають рівну конкурентоспроможність за якісно-ціновими характеристиками, не однаково «жваво» реалізуються на ринку та знаходять найкоротші шляхи до покупця. Важливу роль при цьому відіграє група факторів, яка не обумовлена властивостями самого товару, а характеризується рівнем маркетингової, збутової та комерційної діяльності підприємства, тобто системою підтримки та просування своєї продукції на ринку.

В результаті врахування впливу складової маркетингової [23, с. 110]:

$$K_{im} = \frac{a \cdot I_{mn} + (1 - a) \cdot I_{mn}}{I_{en}} \quad (1.9)$$

де  $a$  – вагомість технічної складової у задоволенні потреби споживача;

$(1-a)$  – вагомість складової маркетингової підтримки у задоволенні потреби споживача;

$I_{мп}$  – маркетингова підтримка.

8. Підготовка висновків щодо підвищення рівня конкурентоспроможності товару.

Якщо  $K_{int} > 1$ , товар вважають більш конкурентоспроможним, ніж товар-конкурент, якщо  $K_{int} < 1$  – поступається конкурентному, якщо  $K_{int} = 1$  – перебуває з ним на одному рівні. Безумовно, мета виробника – отримати  $K_{int} \geq 1$ , цілеспрямовано збільшуючи  $I_{тп}$  та зменшуючи  $I_{еп}$ . Якщо ж порівняння здійснюється відносно еталона, конкурентоспроможним можна вважати товар, який відповідає вимогам споживачів на 100%, тобто  $K_{int} = 1$ .

Описаний підхід до оцінювання конкурентоспроможності має навчально-аналітичний характер. На практиці визначення конкурентоспроможності здійснюється з урахуванням особливостей оцінки її певних показників.

## 9. Розробка заходів щодо підвищення кількості товару.

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на етапах: розробки товару; виробництва; збуту; післяпродажного обслуговування.

При цьому на етапі розробки товару закладаються характеристики якості, рівень сервісу, витрати, а відповідно і ціни, які в сукупності визначають можливість товару краще за товар-конкурент задовольняти потреби споживачів. В процесі виробництва ці складники конкурентоспроможності матеріалізуються, а на етапі післяпродажного обслуговування підтверджуються. Таким чином, до заходів підвищення конкурентоспроможності товару можна віднести:

- підвищення якості товару;
- зниження витрат виробництва;
- підвищення економічності та ефективності післяпродажного обслуговування [42, с. 307].

Балабанова Л.В. розглядає такі методи оцінки конкурентоспроможності товарів:

1. За параметричними показниками (одичні, групові, інтегральні).
2. За списком головних параметрів.
3. Опитування покупців.

Перший метод - за параметричними показниками. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі зіставлення технічних, економічних, збутових параметрів товару, який вивчається, з базовим товаром, вибраним як зразок. Однак, забезпечувати конкурентоспроможність, просто порівнюючи параметри товару, що проектується, з параметрами, які є на ринку, методологічно невірно, оскільки в цьому випадку не виявляються наступні, питання: наскільки ці конкуруючі товари забезпечують задоволення потреб покупця і в якому відношенні вони знаходяться до перспективних вимог за споживчими властивостями. Базовими зразками можуть виступати товари-конкуренти, перспективні нормативи і регламенти, каталоги, «ідеальний зразок».

Параметри, які характеризують конкурентоспроможність і використовуються при її аналізі, поділяються на наступні групи: технічні

(параметри призначення, ергономічні, нормативні, естетичні та ін.), економічні (формують ціну споживання) і організаційні (система знижок, умови платежу і постачання, комплектність постачання, терміни і умови гарантії та ін.) [55, с. 60].

Другий метод оцінки конкурентоспроможності - за списком головних параметрів. Сутність даного методу полягає в тому, що спочатку здійснюється розробка списку головних параметрів, а потім проставляються бали всім товарам, які порівнюються між собою. В результаті для кожного виробу формується деяка сума - інтегральний показник конкурентоспроможності, так як експерти, проставляючи бали, порівнюють не товар з товаром, а кожного з них з деяким «ідеальним» зразком найкращого в даному класі товару.

Отже, можна сказати, що конкурентоспроможність товару - це такий рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, який дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність - порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку (або його певного сегмента) і щодо властивостей іншого товару [63, с. 209].

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

Конкурентоспроможність – більш високе в порівнянні з товарами-замінниками співвідношення сукупності якісних характеристик товару і витрат на його придбання і споживання при їх відповідності вимогам ринку або його певного сегмента. Інакше: конкурентоспроможним вважається товар, в якого сукупний корисний ефект на одиницю витрат вище, ніж в інших, і при цьому величина жодного з критеріїв не явився неприйнятною для споживача.

## Висновки до розділу 1

У даному розділі, ми розглянули основні поняття конкурентоспроможності продукції та аспекти аналізу конкурентної позиції підприємств. Ознайомились із працями вітчизняних та закордонних науковців, які у своїх доповідях торкалися даної теми.

Найскладнішим процесом для підприємства є забезпечення конкурентоспроможності продукції, тому з'являється потреба у використанні для управління конкурентоспроможністю наукових підходів, яких налічується понад 20. Виготовлення конкурентоспроможної продукції на різних етапах здійснюється безпосередньо через управління процесами її виготовлення та реалізації на ринку. Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю, на нашу думку, повинен реалізуватись за допомогою ефективно побудованої системи менеджменту завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства щодо конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності – це управління цілою системою в умовах ринкових відносин, що орієнтується на вирішення таких завдань, як:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінка поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;
- виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента.

Отже, забезпечення високої конкурентоспроможності продукції буде передбачати розроблення цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що мають за основу процеси управління нею. Структура системи управління конкурентоспроможністю має бути побудована таким чином, щоб враховувати фактори зовнішнього середовища, які мають певний вплив на організацію, на основі чого повинен здійснюватись стратегічний аналіз, що передбачає розроблення конкурентної стратегії.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДАРТ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Дарт» є суб'єктом приватної власності та у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами та іншими нормативними актами цивільного законодавства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дарт» –виробник хлібобулочної продукції регіону. Пекарня випікає смачні булочки та запашний хліб уже понад 20 років. Товариство з обмеженою відповідальністю «Дарт» є суб'єктом малого підприємництва. Виробляє підприємство хліб та хлібобулочні вироби, борошняні та кондитерські вироби, а також торти та тістечка нетривалого зберігання.

Досліджуване підприємство знаходиться за адресою м. Тернопіль, вул. Текстильна, 7. Директор підприємства – Дутка І.Я.

Підприємство є юридичною особою і діє на основі повного господарського розрахунку, має фірмовий знак для товарів та послуг, бланки зі своєю назвою та інші реквізити. Товариство з обмеженою відповідальністю «Дарт» діє на підставі статуту. Основною метою підприємницького проекту є одержання прибутку від реалізації продукції, насичення ринку товарами народного споживання. На підприємстві працює на сьогодні 20 осіб.

Серед основних видів продукції перевага надається виготовленню хліба, батонів різної ваги, булок, колачів. Цей асортимент доступний для широкого кола споживачів, вироби мають різну масу, відповідно до потреб кожної сім'ї і створюється можливість обрати потрібний вид товару. Асортимент відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ТОВ «Дарт» станом на 01.12.2019р.

Назва виробу	Вага, г.	Ціна, грн.
1	2	3
Хліб «Особливий з маком» запакований	600	11
Хліб «Особливий з маком» (запакований/різаний)	600	12
Хліб подовий «Дарницький» (продовгувато-овальний) запакований	700	11

Хліб подовий «Дарницький» (запакований/різаний)	700	12
Хліб I сорт круглий подовий запакований		11
Батон «Галицький» запакований	400	10
Батон «Галицький» (запакований/різаний)	400	10,5
Батон «Стрілецький» запакований	400	10,5
Батон «Бутербродний» (запакований/різаний)	250	
Хліб «Подільський» покращений подовий кругл. запакований	750	11
Хліб «Український» новий подовий (продовгувато-овальний) запакований	850	11,5
Хліб «Український» новий подовий (продовгувато-овальний) (запакований/різаний)	850	12,5
Хліб «Гостовий» формовий (запакований/різаний)	400	10
Хліб «Аромат» (запакований/різаний)	400	10
Хліб з висівками (запакований/різаний)	250	8,5
Хліб «Особливий з маком» половинка (запакований/різаний)	300	6,5
Хліб «Дарницький» подовий, половина (запакований/різаний)	350	6,5
Хліб житньо-пшеничний з кмином, половина (запакований/різаний)	750	12
Хліб «Домашній» з кмином, половина (запакований/різаний)	600	22
Хліб I сорт формований (запакований/різаний)	500/600	10
Хліб «Дарницький» формовий (запакований/різаний)	750	12
Хліб «Бородінський» з зерновою сумішшю (запакований/різаний)	350	10
Хліб «Цибулевий» (запакований/різаний)	300	10
Хліб на дровах домашній білий, половина (запакований/різаний)	850	14,5
Хліб на дровах житньо-пшеничний заварний, половина (запакований/різаний)	850	14,5

Кількість продукції регулюється почерговою зміною різних видів хлібобулочних виробів. У передсвяткові дні попит на великі хліби вищий, ніж на звичайні формові, тому випуск їх потрібно збільшувати. Випуск продукції є порівняно стабільним, хоча є чудові умови для нарощення виробництва.

Щодо спеціалістів кондитерського цеху, то вони дотримуються думки, що торти чи тістечка мають ще й апетитно виглядати, окрім того, що вони повинні бути смачними. У виробництві використовуються тільки натуральні складники та продукти високої якості і максимально свіжі. Щодо оформлення, то цьому приділяється також особлива увага, кондитерські вироби прикрашають шоколадними квітами, прикрасами з крему та мастики, у декорванні використовують кокосову стружку, горішки. ТОВ «Дарт» виготовляє

кондитерські вироби за індивідуальними замовленнями до різних святкувань: весіль, корпоративів, випікають також короваї; хліби до поклону та ін. Окрім цього ТОВ «Дарт» випікає булочки з начинками з різними смаками, рогалики та круасани. Пекарня «Дарт» також співпрацює із магазинами і закладами харчування. Маючи власний транспорт пекарня забезпечує безкоштовну доставку хлібобулочних та кондитерських виробів.

У ТОВ «Дарт» відсутня служба маркетингу як окрема складова організаційної структури. У штаті персоналу числиться комерційний директор, бухгалтер, кондитери, різнороб та ін.. Керівником підприємства є його директор. Він встановлює організаційну структуру, затверджує усю документацію з питань організації та діяльності підприємства, встановлює порядок розподілу доходів, укладає договори, розпоряджається майном підприємства, наймає і звільняє працівників, встановлює розподіл обов'язків між ними і визначає обсяг відповідальності, відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки, підписує накази, дає вказівки працівникам підприємства.

Всі права і обов'язки працівників підприємства викладені в посадових інструкціях. Структура управління – лінійна (рис. 2.1).

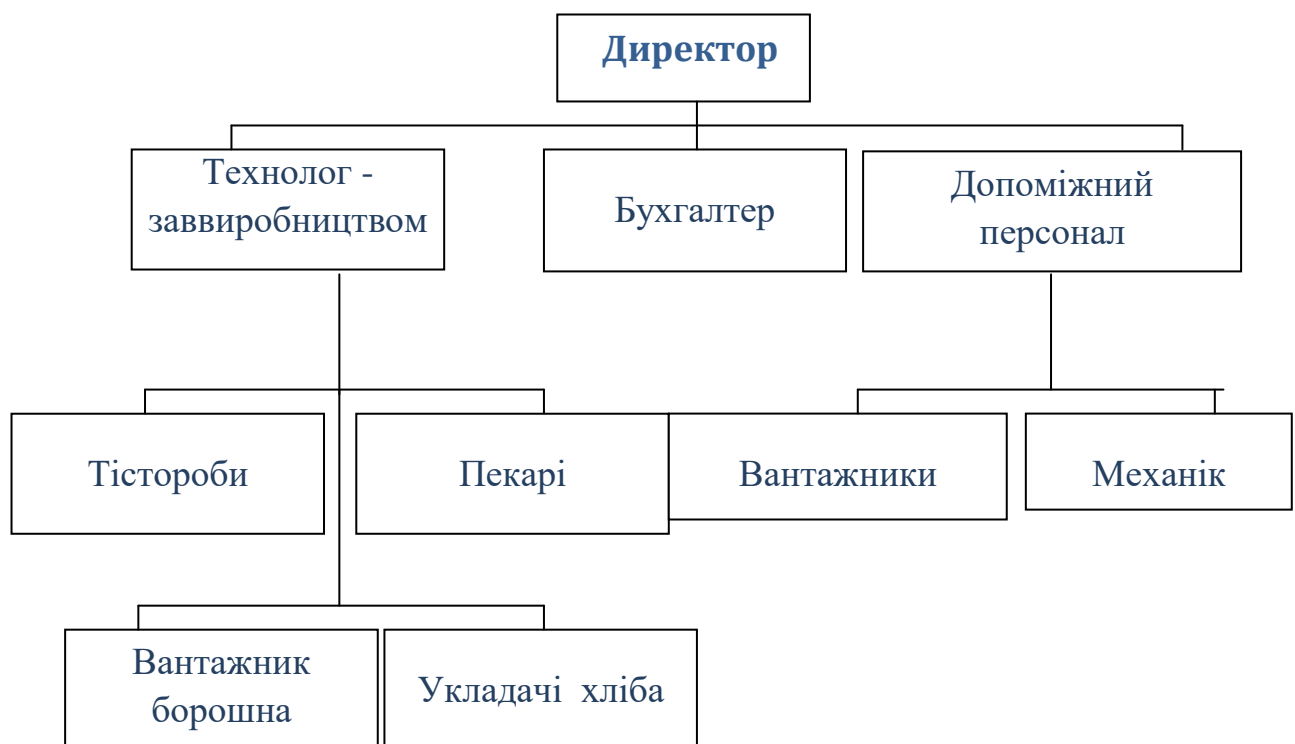


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «Дарт»



Підприємство планує наростити обсяги виробництва хлібо-булочних виробів. Аналізуючи результати роботи за попередні роки, керівництво ТОВ «Дарт» до основних напрямків роботи відносить: збільшення обсягів виробництва хлібо-булочних виробів; також важливо на даному етапі працювати над удосконаленням цінної політики для зниження собівартості продукції. Постійними пунктами у планах є розширення асортименту продукції, освоєння нових технологій виробництва, робота над пошуком нових ринків реалізації продукції на території Тернопільської області. На діяльність підприємства в майбутньому можуть сильно впливати такі чинники як: автоматизація виробництва, підвищення кваліфікації працівників, укріплення соціальної сфери.

Реструктуризація чи просто будь-яке удосконалення структури управління підприємства є досить важливою справою, саме тому при її здійсненні, крім використання досвіду вітчизняних підприємств та врахування національної специфіки потрібно брати до уваги на світовий досвід аналогічних підприємств, що довгий час працюють в умовах ринкової економіки.

Також ТОВ «Дарт» приділяє багато уваги постійному оновленню асортиментної лінії. Ринок змінюється, потреби споживачів до товарів такого виду постійно зростають, тому важливо вчасно, швидше за конкурентів оновлювати асортимент та удосконалювати якість.

Джерелом сировини є маргарин (ТОВ «Львівський жирокOMBiнат»), яйце (власна невелика птахофабрика), борошно (використовується тільки борошно вищого сорту (Приватний підприємець Клепач В.Б.), цукор (ТОВ «Галавтопроммаст»). Надзвичайна увага приділяється якості сировини, періодично проводиться перевірка її якості.

На діяльність ТОВ «Дарт» сильно впливає платоспроможність населення, також чинить тиск рівень розвитку корпоративного й внутрішнього ринків, прояви ділової активності в регіоні, суперечливість системи оподаткування, нестабільність діючих норм законодавства.

Підприємство часто змушене відпускати продукцію замовникам із відтермінуванням платежів, це надто негативно впливає на стан фінансів. Сплата податків здійснюється із розрахунку відвантаженого товару, хоча кошти за цю продукцію ще не отримано. Підприємство не може використати кошти за продукцію, яка вже була відвантажена.

Діяльність підприємства ТОВ «Дарт» за декілька останніх років можливо охарактеризувати, розглянувши ряд таких основних показників як дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, інші операційні доходи та витрати, чисті доходи і витрати та річний прибуток. Також для цього необхідно розрахувати такі показники як абсолютні (у натуральних одиницях) та відносні (у відсоткових частках) зміни доходів, витрат та прибутку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Дарт» у 2016-2018 рр.

Показник	2016 рік,	2017 рік,	2018 рік,	Абсолютні зміни 2017/2016	Абсолютні зміни 2018/2017
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	1196,7	1440,8	2101,5	244,1	660,7
Інші операційні доходи, тис.грн.	8,8	17,2	15,5	8,4	-1,7
Інші доходи, тис.грн.	829,0	571,4	735,0	-257,6	163,6
Разом доходи, тис.грн.	2034,5	2029,4	2852,0	-5,1	822,6
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1296,4	1599,9	2178,5	303,5	578,6
Інші операційні витрати, тис.грн.	479,1	413,1	565,3	-66	152,2
Разом витрати, тис.грн.	1775,5	2013,0	2743,8	237,5	730,8

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	259	16,4	108,2	-242,6	91,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол..	21	18	20	-3	2
Рентабельність виробництва, %	32,40	1,6	8,58	-30,80	6,98
Рентабельність продукції, %	96,79	90,06	96,47	-6,73	6,41

В таблиці наявні не лише поточні значення різних видів доходів і витрат, а й розрахунок абсолютної і відносної їх зміни. Завдяки цьому ми можемо охарактеризувати ефективність діяльності даного підприємства за зазначений період часу, оцінити зміни поданих показників та визначити, в якому напрямку, зростання чи спадання, прямує наше підприємство.

Важливими показниками, за якими можна робити деякі припущення щодо того, наскільки успішно працює підприємство та ефективно використовує наявні ресурси.

Отож, як видно в таблиці, досліджуване нами підприємство в 2018 році збільшило свій дохід у порівнянні з 2017 роком. Але разом з тим зросли і витрати. Ефект масштабу дозволяє зробити діяльність підприємства більш ефективною, а прибуток збільшити. У 2017 році ТОВ «Дарт» знаходилось у скрутному становищі. Частково, така ситуація пов'язана зі становищем нашої країни і стрибками іноземної валюти, а також величезною кількістю конкурентів фірми на ринку. У Тернополі є дуже багато конкурентів ТОВ «Дарт», що мають великий асортимент продукції та достатню її якість.

Для покращення своєї діяльності наше підприємство, на мою думку, повинно постійно розширювати базу своїх клієнтів. Необхідно налагодити зв'язки із ще більшою кількістю потенційних посередників, які спроможні робити часті

замовлення великими партіями, викликати в них довіру до цієї продукції та тісно співпрацювати з ними.

## 2.2 Аналіз конкурентоспроможності продукції

Проведемо аналіз якості товару для ТОВ «Дарт». Якість хліба оцінюється за наступними показниками:

- органолептичними;
- харчової та біологічної цінності;
- фізико-хімічними;
- показникам безпеки.

Кількісна характеристика якості товару характеризується показником його якості. При цьому можливим є визначення як одиничного показника якості – показника, що характеризує одну із властивостей товару, так і комплексного показника – показника ступеня якості товару, що характеризується декількома властивостями. Комплексна оцінка характеризує загальний рівень якості досліджуваного об'єкта й дозволяє робити висновки про відповідність споживних властивостей даного товару потребам споживачів, а також вимогам нормативної документації.

Коефіцієнт вагомості визначається експертним або аналітичним методами.

Експертний метод включає наступні етапи:

- складання попереднього переліку показників;
- формування експертної групи на базі спеціалістів;
- складання анкет, що містять попередній перелік показників;
- анкетування;
- обробка результатів.

В якості експертів для даного дослідження виступили співробітники ТОВ «Дарт» у кількості 9 осіб, що працюють на різних посадах. Ці посади, пов'язані з розробкою асортименту хліба, оцінкою якості готової продукції, посади, зайняті безпосередньо на виробництві, у підрозділах, що займаються укладанням договорів з постачальниками, тощо.

Серед них жінки – 55,2%, чоловіки 44,8%. Середній вік експертів – 47 років. За рівнем освіти експерти розподілилися наступним чином: з вищою освітою – 33%, з середньою спеціальною освітою – 42%, з базовою вищою освітою – 25%.

Для проведення даного дослідження були виготовлені та роздані експертам анкети, які містили розроблену нами номенклатуру показників споживчих властивостей. Експерти повинні були зазначити ступінь важливості тих чи інших показників якості хліба за шкалою оцінки від 1 до 6 балів .

З урахуванням даних таблиці, проведемо розрахунки:

- розрахунок групового показника за параметром якості ( $I_{\text{пя}}$ ):

$$I_{\text{пя}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (2.1)$$

де  $q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м параметром;

$a_i$  – вагомість  $i$ -того параметра;

$n$  – число параметрів за якими аналізують продукцію.

$I_{\text{пя}}$  - ступінь задоволення товаром потреб споживача (до уваги береться якість) і чим він вищий, тим повніше задоволені запити споживачів.

За економічними параметрами оцінюють витрати споживача. Для цього спершу визначають сукупні витрати споживача на придбання і експлуатацію продукції.

Груповий показник економічних параметрів:

$$I_{\text{еп}} = \frac{\text{Витрати сукупні}}{\text{Витрати сукупні конкур. товару}} = \frac{V_c}{V_{ck}} = \frac{Ц}{Ц_k} \quad (2.2)$$

де  $Ц$  – ціна нашого товару;

$Ц_k$  – ціна конкурентного товару;

Розраховувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару ( $K_{\text{шт}}$ ) рекомендують за формулою :

$$K_{\text{INT}} = \frac{I_{\text{ня}}}{I_{\text{ен}}} \quad (2.3)$$

$K_{\text{INT}}$  – відображає різницю в споживчому ефекті між порівнюваними товарами, що припадає на одиницю витрат покупця (по придбанню і експлуатації товару)

Якщо  $K_{\text{INT}} < 1$ , то оцінюваний товар поступається в конкурентоспроможності з товаром конкурента.

Якщо  $K_{\text{INT}} > 1$ , то товар перевищує товар конкурента.

У таблиці 2.3. представлений розрахунок коефіцієнтів вагомості для хліба «Особливого з маком» запакованого. Для побудови ефективного комплексного показника якості необхідно, щоб сума коефіцієнтів вагомості одиничних показників дорівнювала одиниці. Оцінка показників проводилась за 6-бальною шкалою, де 6 – максимальний бал, 1 – мінімальний бал. Одержані коефіцієнти вагомості показників якості, наведені в останньому рядку таблиці 2.3, за якими доцільно визначати комплексний показник якості досліджуваного об'єкта.

Для органолептичної оцінки з середньої проби відбирають 5 характерних зразків. Органолептично оцінюють форму виробів, забарвлення і стан поверхні, хрупкість, смак і запах.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти вагомості для хліба «Особливого з маком»

Експерти	Показники якості						Сума
	Смак	Колір скоринки	Запах	Форма виробу	Стан м'якушки (пропеченість, проміс, пористість, еластичність)	Свіжість	
1	2	3	4	5	6	7	8
Перший	6	4	5	5	6	4	30
Другий	6	5	4	4	5	4	28
Третій	5	3	5	3	5	5	26
Четвертий	5	4	3	3	6	4	25

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
П'ятий	6	3	5	4	5	5	28
Шостий	6	4	4	5	6	4	29
Сьомий	6	5	5	4	5	4	29
Восьмий	6	4	3	3	6	4	26
Дев'ятий	5	4	4	4	4	5	26
Сума	51	36	38	35	48	39	247
Коефіцієнт вагомості	0,21	0,15	0,15	0,14	0,19	0,16	1,00

Зовнішній вигляд хлібних виробів - якщо ніяких відхилень від норми немає, то слід відмітити, що хліб нормальний. Якщо є відхилення, то необхідно вказати в чому полягає відхилення від норми.

При оцінці стану поверхні звертають увагу на форму скоринки (випукла, плоска, вигнута), поверхню скоринки (гладка, нерівна), із тріщинами чи підривами (відрив бокової скоринки від верхньої у формового або у подового хліба).

Колір скоринки визначають оглядом виробів і характеризуються як блідо-жовта, світло-коричнева, коричнева, темно-коричнева. При оцінці стану м'якушки хліб попередньо обережно гострим ножем розрізають зверху вниз на дві рівні частини. Оцінюють еластичність м'якушки: одним пальцем легко натискають на поверхню зрізу, вдавляючи м'якушку, швидко віддривають палець від поверхні, спостерігають за м'якушкою. Оцінюють пористість і товщину стінок пор. М'якушка повинна бути пропеченою без слідів непромісу. Аромат і смак визначають при дегустації. Деколи хліб може мати сторонній запах.

Приклад розрахунку коефіцієнтів вагомості для показників:

1. Смак:  $51/247=0,21$ .
2. Колір скоринки:  $36/247=0,15$ .
3. Запах :  $38/247=0,15$ .
4. Форма виробу:  $35/247=0,14$ .

5. Стан м'якушки:  $48/247=0,19$ .

6. Свіжість:  $39/247=0,16$ .

Таким чином, проаналізувавши дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що найбільш вагомими показниками є смак, коефіцієнт вагомості становить 0,21.

Для забезпечення об'єктивності та оперативності оцінки якості товару необхідно критерії якості, представити у вигляді масиву цифрових даних. Метод кваліметричної оцінки дозволяє побачити показник якості хліба «Особливого з маком» запакований в оцифрованому вигляді. Була проведена також аналогічна відкрита дегустація. Для дослідження було обрано один із видів хліба, який можна порівняти із хлібом «Особливим з маком» виробництва ТзОВ «Тернопільхлібпром».

Відбір та подання зразків продукції для дослідження проводиться випадковим чином, зразки відбираються у різних точках продажу.

Зразки хліба для дегустації подають у кількості - не менше ніж 5 шт. на кожного із членів дегустаційної комісії. Органолептична оцінка проводиться дегустатором за 5-бальною системою. При обробці результатів рахують середньоарифметичного значення оцінок експертів.

Наступним етапом визначення інтегрального показника відносної конкурентоспроможності хліба є розрахунок коефіцієнтів вагомості з урахуванням узгодженості думок експертів поданих у таблиці 2.4.

Коефіцієнт вагомості визначається як відношення сум оцінок одного показника до суми оцінок усіх показників:

1. Смак :  $71/405=0,18$ .

2. Колір скоринки:  $51/405=0,13$ .

3. Запах:  $52/405=0,13$ .

4. Форма виробу:  $21/405=0,05$ .

5. Стан м'якушки:  $21/405=0,05$ .

6. Свіжість:  $71/405=0,18$ .

7. Безпека:  $25/405=0,06$ .

8. Ціна придбання :  $66/405=0,16$ .



9. Ефективність просування:  $26/405=0,06$ .

Середнє значення оцінок експертів по кожному із показників визначаємо із оцінок, які вони проставили у опитувальниках та зводимо у таблиці 2.6 та 2.7.

Останнім етапом дослідження є розрахунок одиничних, зведених та інтегральних показників досліджуваного хліба (табл. 2.7).

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти вагомості властивостей хліба

Експерти	Досліджувані властивості									
	Смак	Колір скоринки	Запах	Форма виробу	Стан м'якушки	Свіжість	Безпека	Ціна придбання	Ефективність просування	Сума
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-й	8	6	5	4	3	9	2	7	1	45
2-й	8	6	5	1	2	9	4	7	3	45
3-й	9	5	6	1	2	7	3	8	4	45
4-й	8	6	5	4	3	9	1	7	2	45
5-й	8	6	9	1	3	5	4	7	2	45
6-й	9	6	5	2	1	7	4	8	3	45
7-й	7	5	6	3	4	9	1	8	2	45
8-й	8	5	9	1	2	7	3	6	4	45
9-й	7	6	2	4	1	9	3	8	5	45
Сума (S)	72	51	52	21	21	71	25	66	26	405
D	27	6	7	-24	-24	26	-20	21	-19	
$d^2$	729	36	49	576	576	676	400	441	361	3844
Коефіц.Вагомості	0,18	0,13	0,13	0,05	0,05	0,18	0,06	0,16	0,06	1,00

Таблиця 2.5 – Визначення середнього значення оцінок експертів хліба ТОВ «Дарт»

Експерти	Досліджувані властивості хліба ТОВ «Дарт»								
	Смак	Колір скоринки	Запах	Форма виробу	Стан м'якушки	Свіжість	Безпека	Ціна придбання	Ефективність просування
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-й	5	4	5	5	5	5	4	5	3
2-й	5	4	4	4	4	4	5	4	4
3-й	4	5	5	4	5	4	5	5	3
4-й	5	4	5	5	4	5	5	5	4
5-й	5	4	5	4	5	4	4	5	4
6-й	5	5	4	4	4	4	5	5	3
7-й	5	4	5	5	5	4	4	5	4
8-й	5	4	4	5	5	4	5	5	4
9-й	5	4	4	4	4	4	5	5	4
Сума оцінок	44	38	41	40	41	38	42	44	33
Середнє значення оцінок експертів	4,89	4,22	4,56	4,44	4,56	4,22	4,67	4,89	3,67

Таблиця 2.6 – Визначення середнього значення оцінок експертів хліба ТОВ «Тернопільхлібпром»

Експерти	Досліджувані властивості хліба ТОВ «Тернопільхлібпром»								
	Смак	Колір скоринки	Запах	Форма виробу	Стан м'якушки	Свіжість	Безпека	Ціна придбання	Ефективність просування
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-й	5	5	5	4	5	4	4	5	5
2-й	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3-й	4	5	5	4	5	4	5	5	5
4-й	5	4	5	3	4	3	4	4	4
5-й	4	5	5	4	5	4	4	5	4
6-й	5	5	4	4	4	4	4	5	4

## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7-й	5	4	5	4	5	4	4	5	4
8-й	5	5	4	3	4	4	4	5	4
9-й	5	5	4	4	4	4	5	5	4
Сума оцінок	43	42	41	34	40	35	38	43	38
Середнє значення оцінок експертів	4,78	4,67	4,56	3,78	4,44	3,89	4,22	4,78	4,22

Таблиця 2.7 – Одиничні, зведені та інтегральні показники досліджуваного хліба

Показник якості	Коефіцієнт вагомості	Еталонне значення	Найменування товару		Еталонне значення	Найменування товару	
			ТОВ «Дарт»	ТзОВ «Тернопільхлібпром»		ТОВ «Дарт»	ТзОВ «Тернопільхлібпром»
			$p_i$	$p_i^{em}$		$p_i$	$p_i$
1	2	3	4	5	6	7	8
Смак	0,18	5	4,89	4,78	0,9	0,8802	0,8604
Колір скоринки	0,13	5	4,22	4,67	0,65	0,5486	0,6071
Запах	0,13	5	4,56	4,56	0,65	0,5928	0,5928
Форма виробу	0,05	5	4,44	3,78	0,25	0,222	0,189
Стан м'якушки	0,05	5	4,56	4,44	0,25	0,228	0,222
Свіжість	0,18	5	4,22	3,89	0,9	0,7596	0,7002
Безпека	0,06	5	4,67	4,22	0,3	0,2802	0,2532
Вартість (бальна оцінка)	0,16	5	4,89	4,78	0,8	0,7824	0,7648
Ефективність просування	0,06	5	3,67	4,22	0,3	0,2202	0,2532
Сумарне значення					5	4,514	4,4427

Інтегральний показник конкурентоспроможності хліба визначається як відношення зведеного індексу  $In_t$  до зведеного індексу  $In_e$  і становить 1, якщо рівень конкурентоспроможності такий же.

Індекси технічних параметрів для приведених зразків становить:

$$I_{\text{Дарт}}=4,514/5=0,9028$$

$$I_{\text{Тернопільхлібпром}}=4,4427/5= 0,8886$$

Індекси економічних параметрів:

$$I_{\text{Дарт}}=4,89/5=0,978$$

$$I_{\text{Тернопільхлібпром}}=4,78/5= 0,976$$

Інтегральні показники конкурентоспроможності відносно базового ідеального зразка:

$$I_{\text{Дарт}}=0,9028/0,978=0,92$$

$$I_{\text{Тернопільхлібпром}}=0,8886/0,976= 0,91$$

Інтегральний показник становить не надто менше одиниці, що вказує на те, що даний вид хліба є дуже конкурентоспроможним.

Отже, як видно з результатів обрахунків, ТОВ «Дарт» має незначні, але переваги на ринку у порівнянні із ТЗОВ «Тернопільхлібпром», оскільки  $0,92 > 0,91$ , ненабагато, але поступається конкурентоспроможністю ТЗОВ «Тернопільхлібпром».

Також можна стверджувати, що якість хліба досліджуваного підприємства є достатньо високою, щоб на рівні конкурувати із еталонним зразком та не надто поступатись йому в якості. Із таблиці також видно слабкі сторони продукції підприємства, і основною проблемою є неефективне просування.

### **2.3 Аналізування сильних та слабких сторін продукції**

Конкурентні переваги підприємства – це наявність якої-небудь ексклюзивної цінності, що надає переваги перед конкурентами. Для аналізу конкурентних переваг і прогнозування місця на ринку для ТОВ «Дарт» можна скористатися матрицею можливостей щодо товарів і ринків. Прогнозуючи ринкову діяльність, підприємство неодмінно повинно проаналізувати і оцінити

свій власний потенціал. Остаточне оцінювання конкурентних можливостей ринкових небезпек, проведене поряд з оцінюванням сильних і слабких сторін підприємства, можна виконати у формі SWOT-аналізу.

Для того, щоб визначити конкурентні переваги підприємства, попередньо було проведено аналіз маркетингового середовища, результати якого наведено у SWOT-аналізі. У таблиці 2.8 представлено сильні сторони та сприятливі можливості ТОВ «Дарт».

За допомогою певної матриці «Зовнішніх можливостей – внутрішніх переваг» можна простежити співвідношення чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, яке трактується в категоріях SWOT-аналізу.

Найоптимальнішою стратегією для ТОВ «Дарт» є стратегія поля «Потенційні зовнішні загрози» / «Внутрішні переваги», тобто потрібно мобілізувати всі внутрішні резерви та сильні сторони підприємства з метою зменшення і нівелювання загроз ринку, а саме конкурентів.

Основними сильними сторонами досліджуваного підприємства є: висока якість товарів; хороший імідж підприємства; широкий асортимент товарів; налагоджена збутова мережа. Основними слабкими сторонами досліджуваного підприємства є: слабка система мотивації співробітників; неефективна рекламна кампанія; застаріле устаткування; низька увага маркетинговим дослідженням.

Таким чином, у поля негайного реагування потрапляють загрози застосування бенчмаркінгу конкурентами та подальше зменшення доходів населення. Сукупна дія цих загроз може завдати суттєвої шкоди досліджуваному підприємству. Негативні наслідки, спричинені агресивними діями конкурентів на ринку, в тому числі із застосуванням бенчмаркінгу, компанія може зменшити шляхом збільшення своєї частки ринку і розвитку бренду, що вимагає більшої уваги до розвитку маркетингу та достатнього його фінансування. З іншого боку, руйнівних наслідків для компанії може мати неотримання державного замовлення на постачання хліба у школи і, відповідно, отримання цього замовлення конкурентами.

Таблиця 2.8 – SWOT –аналіз зовнішніх можливостей та загрози для підприємства

Зовнішні можливості (потенційні)	Зовнішні загрози (потенційні)
1	2
<p>1. Зростання величини валового національного продукту.</p> <p>2. Зростання рівня зайнятості населення</p> <p>3. Розвиненість ринкової інфраструктури</p> <p>4. Повільне,але зростання купівельної спроможності населення</p> <p>5. Підвищення частки сімейного бюджету,що витрачається на споживання</p> <p>6. Зростання чисельності приватних закладів громадського харчування</p> <p>7. Наявність середнього класу</p> <p>8. Наявність значної сировинної бази зерна</p> <p>9. Низький рівень забрудненості повітря</p> <p>10. Наявність значної мережі транспортних шляхів</p> <p>11. Висока кваліфікація робочої сили</p> <p>12. Домінуюча частка українців в структурі національностей</p> <p>13. Великий відсоток віруючих людей</p> <p>14. Позитивний вплив релігії на розвиток випічки хліба</p> <p>15. Традиційна схильність населення до споживання хлібобулочних виробів</p>	<p>1. Скорочення показників народжуваності</p> <p>2. Збільшення людей похилого віку в структурі населення</p> <p>3. Високий рівень міграції населення</p> <p>4. Значна частина приватних домогосподарств в структурі регіону</p> <p>5. Низька частка природних джерел енергоресурсів</p> <p>6. Незначні темпи технологічних змін у галузях</p> <p>7. Високі вимоги до безпеки технологічних процесів</p> <p>8. Незначний інноваційний потенціал галузі</p> <p>9. Схильність населення до випікання хліба в домашніх господарствах</p> <p>10. Зростання вимогливості покупців та постачальників</p> <p>11. Економічна, політична ситуація країни.</p>

Таблиця 2.9 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін, що використовуються в SWOT-аналізі

Внутрішні переваги (потенційні)	Внутрішні недоліки (потенційні)
1	2
<p>1.Значна кількість постачальників</p> <p>2.Географічна близькість розташування основних постачальників</p> <p>3.Надання товарних кредитів постачальником, довгосторкова співпраця</p> <p>4.Надійність поставок</p> <p>5.Висока якість сировини</p> <p>6.Довгосторкова співпраця з торговими посередниками</p> <p>7.Підвищення якості продукції за рахунок більш якісної сировини (зерно)</p> <p>8.Прихильне ставлення робітників до керівництва фірми</p> <p>9.Спроможність забезпечувати виконання великих замовлень від державних закладів</p> <p>10. Прихильне ставлення громадськості до діяльності фірми</p> <p>11. Збільшення числа покупок</p> <p>12. Зміна споживчих потреб споживачів</p> <p>13. Географічне зосередження споживачів</p> <p>14. Більша собівартість продукції в конкурентів</p>	<p>1. Висока частка одного постачальника в структурі постачання</p> <p>2. Наявність незначної кількості маркетингових посередників</p> <p>4. Відсутність фірм спеціалістів з питань організації товароруку</p> <p>5. Низька співпраця з кредитно-фінансовими установами</p> <p>6. Відсутність лобіювання для отримання замовлень державних закладів</p> <p>7. Недовірливе ставлення фінансових кіл</p> <p>8. Повільне зростання кількості споживачів</p> <p>9. Незначне збільшення обсягу закупівлі товару</p> <p>10. Встановлення стійких симпатій споживачів до продукції конкурентів</p> <p>11. Велике число кокурентів</p> <p>12 .Відсутність товарів-замінників</p> <p>13. Низький рівень рентабельності галузі</p> <p>14. Значний вплив на ціну масштабів виробництва</p>

На підставі SWOT-аналізу були складено таблиці загроз і можливостей ТОВ «Дарт», наведені в таблицях 2.10-2.12.

Таблиця 2.10 – Матриця загроз з боку конкурентних сил ТОВ «Дарт»

Вірогідність реалізації погроз	Наслідки загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР застосування бенчмаркінгу конкурентами	ВТ	ВЛ
Середня (С)	СР отримання державного замовлення конкурентами	СТ зменшення доходів населення	СЛ
Низька (мала ймовірність) (Н)	НР	НТ	НЛ зміна смаків і потреб клієнтів

Джерело: побудовано автором на основі [57]

У таблиці 2.11 проаналізовано можливості, що надаються ринком ТОВ «Дарт». Матриця можливостей показала, що найбільш сприятливими можливостями є використання досліджуваним підприємством передового досвіду (бенчмаркінгу) та отримання державного замовлення.

Таблиця 2.11 – Матриця можливостей, що надаються ринком ТОВ «Дарт»

Імовірність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильне (С)	Помірне (П)	Мале (М)
Висока (В)	ВС використання передового досвіду (бенчмаркінг)	ВП	ВМ підвищення рівня професійності кадрів
Середня (С)	СС отримання державного замовлення	СУ	СМ
Низька (мала ймовірність) (Н)	НС	НУ послаблення позицій конкурентів	НМ

Джерело: побудовано автором на основі [57]



Імовірність такого розвитку подій середня. Для того, щоб її мінімізувати, потрібно: налагодити «зв'язок» з органами, що здійснюють державні закупівлі; підвищити якість продукції; запропонувати нижчу, ніж у конкурентів ціну.

Отже досліджуване підприємство повинно використовувати бенчмаркінг у своїй діяльності, тобто, постійно порівнювати діяльність власну з найкращими практиками в галузі з метою аналізу сильних сторін конкурентів та здійснення інноваційної діяльності шляхом переймання їх позитивного досвіду. Робити це потрібно із метою визначення і застосування кращих методів у основних бізнес-процесах організації і це є надзвичайною можливістю для будь-якого підприємства. З урахуванням виявлених можливостей і загроз виділяються основні взаємозалежні групи «Можливості – сильні / слабкі сторони» «Загрози – сильні / слабкі сторони» складається відповідна матриця SWOT (таблиця 2.12).

Ця фаза дозволяє зробити стратегічні висновки з зробленого аналізу, точно структурувати проблеми і завдання, що стоять перед компанією і знайти шляхи їх вирішення з урахуванням наявних і передбачуваних ресурсів. Саме ця фаза SWOT-аналізу визначає стратегічні цілі розвитку ТОВ «Дарт».

При формуванні таблиці можливий вплив сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз було оцінено в балах від 1 до 5. Комірки СІМ (сильні сторони і можливості), СІЗ (сильні сторони і загрози), СЛМ (слабкі сторони і можливості) і СЛЗ (слабкі сторони і загрози) – є результатом взаємодії сил зовнішнього і внутрішнього середовищ і знаходяться як сума відповідних чинників, сила яких виражена в балах.

При розробці рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Дарт» ми будемо спиратися на результати проведення SWOT-аналізу. При цьому, ключовими полями матриці SWOT слід вважати комірки СІМ і СЛЗ.

Так комірка СІМ відображає найхарактерніші конкурентні переваги досліджуваного підприємства, ті види діяльності, на яких потрібно зосередитися, так як вони можуть принести фірмі дивіденди в найближчому майбутньому.

Таблиця 2.12– Матриця SWOT ТОВ «Дарт»

Зовнішнє середовище     Внутрішнє середовище	Можливості	Бали	Загрози	Бали
	отримання державного замовлення	5	отримання державного замовлення конкурентами	5
	використання бенчмаркінгу	5	застосування бенчмаркінгу конкурентами	5
	послаблення позицій конкурентів	5	зменшення доходів населення	4
	підвищення рівня професійності кадрів	4	зміна смаків і потреб клієнтів	4
Сильні сторони	Бали	Сума факторів СІМ = 37	Сума факторів СІЗ = 38	
висока якість товарів	5	10	10	
хороший імідж підприємства	5	10	10	
широкий асортимент товарів	3	8	9	
налагоджена збутова мережа	5	9	9	
Слабкі сторони	Бали	Сума факторів СЛМ = 36	Сума факторів СЛЗ = 33	
слабка система мотивації співробітників	5	8	9	
неефективна рекламна кампанія	4	9	9	
застаріле устаткування	3	10	8	
низька увага маркетинговим дослідженням	3	9	7	

Джерело: побудовано автором на основі [57]

Комірка СЛЗ – в свою чергу відображає так звані поля «миттєвого реагування» – тобто ті слабкі сторони діяльності підприємства і зовнішні загрози, що потребують негайного втручання ТОВ-менеджменту з метою мінімізації, пов'язаних з ними негативних наслідків.

Однак, при розробці маркетингової стратегії, важливо також спиратися на дані комірок СЛМ та СІЗ. Перша комірка (СЛМ) репрезентує сховані всередині

фірми невикористані можливості, а друга (СІЗ) – вказує на потенційне погіршення ситуації, якщо при виникненні певних зовнішніх обставин не буде вжито відповідних заходів.

З даних таблиці видно, що в поле миттєвого реагування (комірка СЛЗ) ТОВ «Дарт» попав синергетичний ефект перетину слабкої системи мотивації співробітників, можливого застосування бенчмаркінгу конкурентами та подальшого зменшення доходів населення. Варто прийняти до уваги, що подальше зменшення доходів населення призведе до зменшення попиту на хлібобулочні вироби та кондитерську продукцію високої якості. Люди будуть поступово переходити на альтернативні та дешеві види хліба. У зв'язку з цим особливо гостро постає проблема мотивації співробітників, оскільки саме від їх професійності в умовах жорсткої конкуренції в значній мірі залежить конкурентоспроможність підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

У даному розділі проведено дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Дарт», приведено техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2016-2018 рр., досліджено організаційну структуру досліджуваного підприємства, проаналізовано технічні та організаційно-економічні показники конкурентоспроможності продукції підприємства та здійснено оцінювання конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства та основного конкурента.

Виходячи із результатів аналізу конкурентоспроможності та проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що підприємство має значні конкурентні переваги та можливості до розширення діяльності, але основне завдання – поступово розширювати межі ринку, у тому числі і географічні. Основна увага на ТОВ «Дарт» приділяється якості продукції і це забезпечує значні конкурентні переваги, проте зовсім мало уваги приділяється комунікативним заходам, які б забезпечували полегшення процесу пошуку посередників та споживачів. Тому, на нашу думку, на даному етапі основною сферою концентрації зусиль підприємства

є усі зусилля, що будуть спрямовані на підвищення іміджу підприємства та комунікативні заходи, спрямовані на поширення інформації про бренд. Продукцію ТОВ «Дарт» мають впізнавати та обирати споживачі з-поміж усієї пропозиції аналогічних товарів на ринку.

Підприємство не має достатньо фінансових ресурсів для розгортання ефективної рекламної кампанії, тому необхідно знайти певні ресурси та розпочати роботу над підвищення іміджу рекомендуємо із створення власної Інтернет сторінки та використання засобів Інтернету для поширення інформації про фірму та налагодження ефективних контактів із посередниками та споживачами.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок вибору та обґрунтування стратегії просування підприємства в мережі Інтернет**

Найпростіший та найдешевший спосіб створення присутності фірми у мережі Інтернет є використання нею маркетингу соціальних мереж і це цікавить нас найбільше завдяки низьким затратам та великій аудиторії. Для впровадження цього пункту плану будуть використовуватися найпопулярніші на даний момент соціальні мережі Facebook та Instagram. У них буде створено офіційні сторінки ТОВ «Дарт». Facebook цікавий нам тому, що серед його аудиторії є багато потенційних клієнтів ТОВ «Дарт». Дана мережа популярна серед власників та представників різного роду бізнесу, в тому числі і серед нашої цільової аудиторії. У ній легко заводити ділові контакти. Instagram використовуватиметься як підтримуючий канал зв'язку. Його основним завданням буде нагадуюча реклама для підтримки іміджу серед існуючих покупців. У соціальних мережах буде дублюватися інформація з сайту, активно розміщуватися тематичні статті та новини, проводитися опитування, розіграші призів, відбуватиметься кооперація з іншими фірмами для взаємної реклами та пряме спілкування з теперішніми та потенційними клієнтами.

У соціальних мережах ТОВ «Дарт» планується застосовувати наступні «техніки»:

1) Розміщення у спільнотах постів з короткою характеристикою та фотографією товару, або групи товарів однієї марки (Facebook та Instagram). Фото мають бути власними, чіткими, якісними, з певною екпозицією. Текст мусить відповідати дійсності, вміщувати у собі всю важливу інформацію, але бути коротким і розділеним на пункти для зручності читання.

2) Розміщення світлин директора чи працівників фірми з партнерами чи клієнтами (Facebook та Instagram). У даному випадку буде використаний

психологічний вплив, адже люди позитивно реагують на інших людей, особливо знайомих. Ефект «сарафанного радіо» досягатиметься тегами, завдяки яким світлина буде дублювати на сторінки тих, хто на ній зображений.

3) Розміщення новин (Facebook та Instagram). Будь-яка цікава чи важлива подія, що відбувається на підприємстві, або пов'язана буде висвітлена у коротких дописах. Сюди відносяться також поява нової продукції, акційні пропозиції та знижки. Дані пости міститимуть актуальну, ненав'язливу інформацією, з доречним гумором та цікавими фактами.

4) Статті (Facebook). Будь-які професійні статті, огляди продукції, що продається ТОВ «Дарт», що написані його власником, постачальниками чи нашими партнерами, у блогах і на сайті нашого чи інших підприємств будуть дублюватися у групу на Facebook. Статті не власного авторства повинні обов'язково включати посилання на джерело (при цьому краще розмістити зображення з джерелом або лише назву джерела, а не пряме посилання, оскільки такі можуть не сприйматися соціальною мережею і пост буде погано просуватися ботами).

5) Соціологічні опитування (Facebook та Instagram). Соціальні мережі є чудовим джерелом для збору первинної інформації. Спираючись на це, ми радимо не опускати можливості зайвий раз дізнатися думку споживачів про фірму. Опитування можна скласти у формі анкет в Google-формах, або за допомогою спеціальних інструментів в самих соціальних мережах (другий варіант є більш привабливим, адже не змушує користувачів переходити на інші сторінки). Також можна запитати щось у звичайному пості та попросити дати відповідь у коментарях, але це повинне бути одне чи два запитання. Краще розмістити його на самому зображенні для привернення більшої уваги. На кожен коментар повинна бути реакція з боку підприємства, бажано у той же день.

б) Увага до коментарів (Facebook та Instagram). Розміщуючи будь-яку інформацію, варто ненав'язливо спонукати користувачів реагувати на допис коментарями під ним. Зараз коментарі – це «валюта» соціальних мереж, цінніша навіть за репости. Вони значно піднімають розміщувану інформацію у стрічці

новин, що збільшує охоплення. Тому коментарі є дуже важливими. Їх потрібно просити, оперативно давати на них відповідь, щоб користувачі бачили у них сенс. Планується робити такий тип постів, де розміщуватиметься частина певної інформації, а щоб отримати більш детальні відомості, користувач буде змушений написати коментар. «Призом» за нього може стати розсилка прайсів у особисті повідомлення всіх бажаним, називання ціни чи якихось інших деталей про товар, зазначений у дописі, тощо.

7) Розіграші призів (Facebook та Instagram). У соціальних мережах розміщуватиметься заклик виконати певну дію. Для прикладу, запросити своїх друзів в офіційну спільноту ТОВ «Дарт» або запропонувати їм підписатися на її офіційну сторінку, розмістити і мережі цікаве фото чи відео, поставити «вподобайку», запропонувати оригінальну назву для продукту, придумати гасло тощо. За виконання умов певного конкурсу вручатиметься приз. Переможці будуть обиратися за наперед визначеними критеріями. Наприклад, подарунок зможе отримати той, хто був найпершим чи найактивнішим учасником, чи той, що набрав найбільшу кількість голосів від користувачів соціальної мережі. Також можна застосовувати метод випадково вибору переможця за допомогою спеціальних онлайн-інструментів. При цьому усі учасники, що виконали необхідні дії матимуть рівні шанси. Після виявлення переможця в конкурсі підводиться підсумки і новина про це публікуватиметься на сторінці (привітання з перемогою, тегування учасника, для переадресування допису на його сторінку). Для кращого ефекту будуть використовувати трансляції з показом процесу вибору переможця. Для успіху конкурсу буде ретельно визначатися його цільова аудиторія та відповідно до неї буде здійснюватися вибір набору призів. Важливим критерієм є те, що приз повинен бути цінним для потенційних учасників. Наприклад, у якості призу можна використати продукт, наприклад торт, подарунковий сертифікат на придбання продукції компанії тощо. Прикладені учасниками зусилля для виконання умов конкурсу повинні бути рівноцінними призу. Так, при конкурсах з призами невисокої вартості умови будуть найпростішими (лайк, репост, підписка), а для отримання особливо цінних

подарунків користувачам будуть запропоновані більш складніші завдання (зробити оригінальне фото, відео, застосувати творчі здібності, витратити більше часу).

8) Заклики до дій на ілюстраціях (Facebook та Instagram). Переглядаючи стрічку новин користувачі спершу звертають свою увагу на візуальну складову, а вже потім – на текст. Тому елементи, що зображені на фото та картинка в цілому повинні зацікавити користувача прочитати далі. Тому при виборі зображень для спільнот ТОВ «Дарт» буде приділено увагу тому, щоб зображення було самостійним об'єктом і могло вплинути на аудиторію без додаткових слів.

9) Взаємна реклама (Facebook та Instagram). З цією ціллю відбудуватиметься кооперація зі сторінками та групами інших фірм у соціальних мережах. Це будуть як партнери так і клієнти ТОВ «Дарт». Наприклад, по домовленості будуть взаємно розміщуватися акційні пропозиції, посилання на сайт чи цікаві статті. При організації конкурсів також можна буде використовувати в якості призів продукцію наших партнерів, а вони у свою чергу будуть розповсюджувати інформацію про даний захід.

Соціальний медіамаркетинг буде здійснюватися працівником підприємства з додатком до місячної заробітної плати у розмірі 500 грн. Уся робота планується терміном на 2 роки. Розрахуємо витрати на СММ:

$$\text{СММ} = 500 \text{ грн} * 24 \text{ місяці} = 12000 \text{ грн.}$$

Періодом в 2 тижні на пів року розміщуватиметься реклама в соціальних мережах Facebook, Instagram. Всього 2 місяці за 2 роки. Вартість – по 1500 грн/міс. Розрахуємо витрати на рекламу у соцмережах:

$$\text{Реклама (Facebook, Instagram)} = 1500 \text{ грн/міс.} * 2 \text{ міс.} = 3000 \text{ грн.}$$

Загальний бюджет на представлення ТОВ «Дарт» у соціальних мережах подано у таблиці 3.1.



Таблиця 3.1 – Бюджет на представлення ТОВ «Дарт» у соціальних мережах на 2020-2021 рр.

Найменування заходу	Витрати, грн.
Спеціаліст з маркетингу в соцмережах	12000
Інтернет-реклама (в соцмережах)	3000
Разом на просування ТОВ «Дарт» у соціальних мережах	15000

Ці витрати не є надто великими, бо розрахунок зроблено на 2 роки, проте підприємство може отримати багато переваг від їх використання.

Також рекомендуємо підприємству звернути увагу на месенджери, які зараз користуються надзвичайною популярністю в Україні та світі і є певними «міні-соцмережами» (Viber, Telegram тощо). Ми пропонуємо ТОВ «Дарт» створити, до прикладу, у Viber групу розсилки, додати туди власних клієнтів та періодично ділитися там новинками та цікавими пропозиціями, акціями.

### **3.2 Використання e-mail-розсилки як ефективного інструменту комунікації із посередниками та споживачами**

Наступне, що ми радимо застосовувати ТОВ «Дарт», є e-mail-розсилка. Вона вже активно іноді застосовується на нашому підприємстві, адже є ефективним засобом комунікації, що має переваги. З її допомогою досягається контакт з покупцем і з'являється можливість отримати результат досить швидко. E-mail-розсилка проста у використанні та не вимагає спеціальних технічних знань, її застосування є досить бюджетним, що зараз особливо актуально для ТОВ «Дарт». Планується оптимізувати цю діяльність і підвищити її ефективність впроваджуючи наступні етапи.

Етап 1. ТОВ «Дарт» необхідно провести сегментацію клієнтської бази, в рамках якої клієнти будуть поділені на групи: буде враховуватися ступінь їх активності, лояльність до підприємства, регіон їх перебування, вид їх діяльності, групи товарів, які вони купують у ТОВ «Дарт» тощо. Варто детальніше

сегментувати клієнтську базу і виявити інтереси кожного сегмента. Це підвищить ефективність розсилки.

Етап 2. Щоб листи ТОВ «Дарт» не попадали у папку «спам» необхідно дотримуватись певних простих правил, які допоможуть уникнути ситуації, коли листи від його імені пошта розцінюватиме як спам. При створенні списків розсилки потрібно:

- використовувати лише отриману власними силами базу даних і розсилати повідомлення лише тим одержувачам, які дали на це свою згоду;
- уникати великих літер при написанні теми листа;
- не використовувати зайві знаки оклику та знаки запитання;
- уникати банальних слів та позначень валюти;
- надсилати листи виключно з корпоративної електронної адреси компанії, не використовувати у цих цілях загальнодоступні сервіси, такі як gmail, mail.ru тощо.

Етап 3. Розроблення дизайну повідомлень, які надсилатимуться клієнтам. Зовнішній вигляд повинен доповнювати наші повідомлення, не потрібно, щоб оформлення домінувало над змістом. Ми не радимо ТОВ «Дарт» покладатися тільки на ілюстрації. Згідно статистики, лише 50% адресатів вмикають перегляд зображень в листах. Важливим є і те, щоб дизайн повідомлень був адаптований під мобільні пристрої. Текст повинен відображатися повністю, а зображення мають бути на своїх місцях.

Етап 4. Текст, що розміщуватиметься у повідомлення для розсилок буде зрозумілим, коротким, вузькотематичним. Найбільш прийнятний обсяг тексту для розсилки 2-3 абзаци по 3-5 рядків. До адресата рекомендовано звертатися по імені у листах.

Етап 5. Кожна e-mail-комунікація починається із заголовка – 6-10 слів буде достатньо, щоб передати суть того, що в листі і зацікавити читача.

Етап 6. Листи повинні містити заклик до дії і це одразу збільшить конверсію в кілька разів, проте ми радимо ТОВ «Дарт» грамотно оформити заклик до дії.

Етап 7. У кожному листі, що надсилатиметься, рекомендуємо подати посилання на соціальні мережі. Це можна зробити, додавши в листи ТОВ «Дарт» до клієнтів красиві значки соцмереж в листи ТОВ «Дарт».

Етап 8. Завжди (і це дуже важливо) має бути у отримувача листа можливість відписатися від розсилки. Це дозволить ТОВ «Дарт» залишати користувачеві можливість обрати, чи отримувати листи, чи відписатись (інакше лист ризикує бути визначеним як спам). Також варто запитувати користувача, чому він вирішив відписатися, щоб дізнатися, як поліпшити розсилку в майбутньому.

Етап 9. Варто забезпечити, також, зворотній зв'язок, бо якщо план розсилки ТОВ «Дарт» включатиме також заохочувальні елементи, що спонукатимуть адресатів відповісти, то хоч не всі отримувачі, проте багато з них захочуть відповісти на лист. Також можуть бути запитання від клієнтів і це потрібно врахувати. Тому варто передбачити, хто відповідатиме на листи.

Етап 10. Іноді підприємства вважають, що будь-яка людина може займатись розробленням повідомлень, що надсилатимуться чи публікацій, що розміщатимуться у соціальних мережах, проте варто пам'ятати, що ці повідомлення мають бути грамотними і не містити помилок. Особлива увага має приділятися заголовкам. Не можна допускати, щоб у них були помилки, адже це запам'ятається адресатам найбільше. Також потрібно буде протестувати всі посилання на предмет їхнього відкриття у різних браузерях та різними пристроями.

Таким чином, впровадження вище описаних дій на ТОВ «Дарт» дасть змогу підприємству ефективніше підтримувати зв'язок з теперішніми споживачами і відкриє нові шляхи для налагодження стосунків із потенційними клієнтами.

Розсилки через електронні скриньки також є безкоштовним інструментом комунікацій і забирають небагато часу, бо не варто часто відправляти листи, та й не кожного дня є новинки чи якісь додаткові пропозиції для клієнтів. Цією роботою може займатись людина, яка готуватиме публікації у соціальних мережах і дублювати деякі із публікацій на розсилку. Базу даних клієнтську також

створити потрібно лише один раз і надалі лиш періодично доповнювати новими контактами. Додаткових витрат на ці заходи ТОВ «Дарт» не понесе.

### **3.3 Практичні рекомендації щодо розробки та просування корпоративного сайту ТОВ «Дарт»**

Необхідністю для підвищення іміджу підприємства і, як наслідок, зростання обсягу продаж у майбутньому є розробка корпоративного сайту. Основним його завданням для досліджуваного нами підприємства буде опосередковане здійснення продажів (безпосередніми продажами займається менеджер з продажу).

При розробці майбутнього сайту ТОВ «Дарт» головним принципом буде простота і зрозумілість. Акцент буде зроблений на найважливішій інформації, що компанія хоче донести до споживача. Варто наперед визначити, на що саме повинні в першу чергу звертати свою увагу майбутні відвідувачі сайту. Наприклад, це можуть бути найкращі пропозиції, пропозиції зі знижками, значимі події тощо.

Ретельна робота буде проводитися над тим, щоб сайт ТОВ «Дарт» не містив нічого зайвого. Для того, щоб не розсіювати увагу відвідувачів та не відволікати їх від того, за чим вони прийшли на сайт, він не повинен бути перенавантаженим деталями. Так, наприклад, на головній сторінці сайту не варто намагатися розмістити одразу усю інформацію про компанію, повний прайс та розгорнуту біографію засновника чи співробітників, адже таким чином можна втратити основну ідею сайту. Кращим рішенням буде налаштувати зручну навігацію, яка допоможе відвідувачам самим обирати ту інформацію, яка на той момент цікавитиме їх найбільше, не змушуючи витрачати час на пошуки потрібного контенту. Перш ніж створити сайт, потрібно ретельно продумати без винятку кожную категорію, щоб зробити її максимально зрозумілою і доступною для клієнта.

Найбільш важлива та цінна інформація на сторінках сайту ТОВ «Дарт» буде розташовуватися зверху. Це пов'язане з тим, що верхня частина сторінки сайту у

браузері першою потрапляє на очі відвідувачам при завантаженні. В цій частині сторінки повинна знаходитися інформація, якої потребує відвідувач, або вказівка на те, де таку інформацію можна знайти. Не можна допускати, щоб відвідувач залишив сайт, не знайшовши там того, що шукав. Зважаючи на це дизайн сайту повинен бути упорядкованим. Велика кількість відволікаючих деталей може стати фатальною помилкою для економічного успіху. Тому на сайті все має знаходитися «на своїх місцях». Сайт має бути зручним у користуванні і зрозумілим.

Наступним принципом, яким планується послуговуватися при розробці сайту ТОВ «Дарт» буде продумана графіка. Графічне оформлення впливає на наше сприйняття. Тому, щоб полегшити його, все на сайті повинне бути збалансованим, в тому числі і кольорова гамма. Ці не складні маніпуляції забезпечать користувачам відчуття рівноваги і стабільності, що такі важливі для них. Велика увага буде приділена формі елементів сайту і їх розташуванню, адже відомо, що об'єкти, які знаходяться поруч, сприймаються нашою підсвідомістю як ціле. Стосовно кольорів, то варто зазначити, що чорний і білий кольори є пасивними. Їх краще поєднувати з іншими більш яскравими, глибокими чи свіжими відтінками, які здатні пробуджувати енергію і спонукати до дії. Та на етапі створення графічного дизайну важливо бути стриманими. Ми рекомендуємо використовувати 2-3 кольори і не перевантажувати сайт зображеннями. Вони звісно привертають увагу користувача набагато швидше, ніж текст, але у всьому повинна бути міра.

Також завчасно потрібно задуматися над майбутнім контентом сайту ТОВ «Дарт» та його оформленням. Інформація є метою користувача. Тому варто зробити так, щоб вона не підлягала жодним сумнівам. Потрібно взяти до уваги специфіку сприйняття користувачів Інтернету. Відвідувачі сайту ніколи не будуть читати все, що там представлено, а лише проглянуть очима. І тому дуже важливо, на чому саме зупиниться користувач і чи вдасться привернути його увагу взагалі. Цей процес буде контролюватися. Для цього використовуватимуться підзаголовки, помітні виділення тексту, списки, завдання яких полягатиме у тому,

щоб «зачіпити» читача. В процесі створення контенту краще використовувати «принцип піраміди». Його суть полягає у тому, що основні думки повинні озвучуватися на початку, а потім розшифровуватися і доповнюватися.

У рамках нашої Інтернет-стратегії для ТОВ «Дарт», планується подавати потенційним клієнтам інформацію яка їм необхідна і яку вони хочуть бачити. Для цього буде проводитися детальне дослідження і аналіз наших існуючих та потенційних клієнтів, щоб дізнатися, ґрунтуючись на якій інформації, вони приймають рішення купувати хліб та хлібобулочні вироби, а також кондитерські вироби у нашого підприємства.

Для того, щоб клієнти поверталися на сайт будуть використовуватися певні прийоми. Наприклад, на сайті буде розміщуватися інформація про продукт, характеристики, професійні поради від фахівців тощо. Інформація буде доступною без реєстрації, з можливістю скачування в PDF форматі. Будуть активно використовуватися фото і відео, щоб показати продукт і продемонструвати його. Все це дуже важливо для залучення клієнта на сайт.

Додаткові рекомендації для корпоративного сайту ТОВ «Дарт»:

1) Доступність. Варто переконатися, що потенційні клієнти можуть знайти нас. Для цього є інструменти SEO. Пошукова SEO оптимізація є дуже широкою темою. В ідеалі при замовленні сайту, потрібно відразу купувати оптимізацію, або мати в штаті співробітника, який буде цим займатися. Детальніше про це поговоримо нижче.

2) Актуальність. Потрібно слідкувати, щоб інформація на сайті не була застарілою, щоб на ньому не було старих анонсів і пропозицій (клієнт подумає, що ми не дбаємо про нього). Рекомендуємо завжди розміщувати на сайті тільки свіжу інформацію про підприємство. Це зробить сайт «живим» і підвищить імідж компанії.

3) Свобода вибору. Користувач повинен відразу бачити усі функції і можливості сайту. Він повинен відчувати, що все знаходиться під його контролем, а перебування на сайті повинно супроводжуватися лише приємними емоціями. Краще уникати автоматичного відкривання посилань в нових вікнах браузера і

того, щоб у користувача не було можливості регулювати розмір цих вікон. Свобода у взаємодії з певними ресурсами дуже цінується Інтернет-користувачами. Про це не варто забувати. Відвідувачі повинні бачити свої можливості (це стосується і кнопки «повернутися», яка повинна бути на будь-якій сторінці сайту).

4) Маркетингові принципи. Маркетинг завжди йде поруч із бізнесом. При створенні сайту ТОВ «Дарт» це також потрібно враховувати. В Інтернет-діяльності ми рекомендуємо використовувати одну з ефективних маркетингових моделей. А саме модель AIDA, яка заснована на подіях, що повинні відбуватися з потенційним клієнтом у разі успіху цієї моделі. Вона розшифровується наступним чином: A – Attention (увага), I – Interest (інтерес), D – Desire (бажання), A – Action (дія). Завданням майбутнього сайту буде провести користувача через всі чотири стадії. Спершу потрібно буде привернути його увагу (цікавий заголовок, яскраве зображення), потім підвищити інтерес (фото, статті), далі переконати його, що саме наш продукт є оптимальним варіантом (демонстрація переваг у відео) і спонукати до дії (форма для замовлення, підписки тощо). Варто передбачити і таку ситуацію, коли користувач вже готовий зробити ту саму Дію. У цьому випадку потрібно щоб контакти підприємства, форми для замовлення і зворотного зв'язку були помітні і доступні. Стосовно аргументів на користь нашого підприємства, не потрібно використовувати «порожніх» слів і гучних гасел, краще оперувати фактами і демонструвати задоволеність від продукту на реальних прикладах.

5) Уникнення втрати клієнта. Варто забезпечити причини, через які людина залишить свої персональні дані, номер телефону та адресу електронної пошти. Тому форми зворотного зв'язку на сайті ТОВ «Дарт» завжди повинні бути увімкнутими. Також буде пропонуватися розсилка з бюлетнем-інформацією про наші товари, анонси нових продуктів та порадами. Так само в функціонал сайту варто додати чат.

б) Інтеграція з соціальними мережами. Рекомендуємо ТОВ «Дарт» розмістити на сайті спеціальний зв'язок з соціальними мережами, завдяки яким

людина зможе поділитися цікавими сторінками сайту у себе в соц. мережі. Це допоможе підприємству в побудові його іміджу.

Отже, правильно розроблений веб-сайт буде миттєво повідомляти відвідувачам, що ТОВ «Дарт» є стабільною та успішною компанією, а їхні співробітники дбають про якість. Враховуючи все вище сказане і вміло використовуючи це на практиці, можна буде керувати увагою користувача і підштовхувати його до мети.

Під час розробки сайту ТОВ «Дарт» постає питання його мобільної версії. Адаптація сайту під мобільні пристрої передбачена даною стратегією. Такі умови диктує нам сучасний онлайн-бізнес та підприємництво загалом. Щороку кількість відвідувачів мобільних версій сайтів тільки зростає. Зараз є необхідністю поряд з розробкою звичайної версії сайту створювати її мобільну копію, адже звичайний сайт, розроблений для персональних комп'ютерів та ноутбуків, не зручно використовувати на інших пристроях.

Рекомендуємо ТОВ «Дарт» передбачити сайт з підтримкою мобільних пристроїв у зв'язку з такими перевагами:

- Розширення аудиторії. Кожен користувач повинен сприйматися підприємством як потенційний клієнт. Його не можна втрачати. Тому краще, якщо кожен матиме можливість відвідувати сайт за допомогою своїх улюблених пристроїв;

- Підвищення продажів. Користувачі мобільних пристроїв звикли приймати швидкі рішення і більш схильні до них при купівлі товарів в режимі онлайн. Також такі користувачі мають якусь конкретну мету при пошуку в Інтернеті, адже це диктується їхнім способом життя;

- Покращене SEO. Великі транснаціональні Інтернет-компанії (наприклад Google) приділяють особливу увагу зручності сайтів, що адаптовані як під звичайні так і під мобільні пристрої одночасно. Відповідно перевага у пошуковій видачі надається саме таким сайтам.

В рамках стратегії Інтернет-просування ТОВ «Дарт» особлива увага буде приділятися адаптації мобільної версії сайту до запитів користувачів мобільних



пристроїв. Це потрібно для того, щоб мобільна версія сайту відповідала своєму прямому призначенню і привертала увагу потенційних споживачів до продукції підприємства. При розробці такої версії сайту дуже важливу роль відіграє швидкість завантаження контенту. Ми рекомендуємо зробити все, щоб вона була достатньо високою і нічого не перешкоджало користувачам мобільних пристроїв відвідувати та проводити свій час на нашому сайті. З метою забезпечення хорошої швидкості роботи мобільної версії планується використовувати зображення у стиснутому форматі, а також ділити текст на зручні блоки невеликого розміру.

При створенні мобільної версії сайту ТОВ «Дарт» також слід враховувати те, що багато мобільних пристроїв оснащені екранами із сенсорними датчиками. У зв'язку з цим ми рекомендуємо використовувати достатньо великі елементи для забезпечення зручної навігації на сайті, щоб не створювати незручностей для користувачів.

На нашу думку, мобільна версія сайту повинна принести користь досліджуваному підприємству. Та для цього потрібно грамотно налаштувати автоматичний перехід на неї, щоб мобільні користувачі не потрапляли на повну версію сайту, що призначена для стаціонарних комп'ютерів. Такий перехід здійснюється завдяки наявності спеціального комп'ютерного коду, який визначає тип пристрою, з якого здійснюється вхід на сайт. Дане кодування створюється вручну спеціалістами з веб-програмування. Також для цього можна використовувати спеціальні сервіси в Інтернеті, які дають змогу оперативно оптимізувати дизайн сайту та налаштувати його для мобільної версії, а потім автоматично створити код для переадресації з повної на мобільну версію сайту. Наприклад, можна скористатися таким сервісом DudaMobile ([dudamobile.com](http://dudamobile.com)), що створений спеціально для адаптації мобільних версій сайтів. Для цього у розпорядженні сервісу є можливість обрати шаблон для сайту, налаштувати його дизайн опираючись на індивідуальні потреби замовника, а після цього отримати необхідний код для переходу користувачів з повної версії сайту на мобільну. Єдиним недоліком схожих сервісів є шаблонність рішень, що вони пропонують своїм клієнтам. Тому для створення якісного та унікального дизайну, що буде

відповідати основній версії сайту, краще звертатися у професійні студії веб-дизайну, де напишуть сайт з нуля. Щоб створити мобільну версію сайту, можливо одразу замовити створення сайту з підтримкою мобільних пристроїв або, при наявності звичайної версії сайту, замовити створення мобільної версії в якості окремої послуги. Свої переваги є у кожного з цих підходів.

Для того, щоб приєднатися до «мобільного світу» існує два альтернативні варіанти. А саме: мобільна версія сайту, або респонсивний дизайн.

Мобільна версія сайту є окремою версією сайту. Вона створюється спеціально для мобільних пристроїв і у неї інша URL-адреса. Контент такої версії швидше завантажується, зручно читається у малих вікнах та структурований з урахуванням розширень екранів мобільних пристроїв. У цьому випадку є можливість для двох версій сайту розробляти різну стратегію з наповнення контентом і розставляти акценти на різних деталях. Але обслуговування в такому разі доведеться організувати окремо для мобільного і звичайного сайту. Також недоліком є те, що для будь-яких пристроїв не підійде одна і та ж мобільна версія. Це і є причиною того, що ми рекомендуємо ТОВ «Дарт» віддати перевагу другому способу, який зараз набирає великої популярності, а саме інноваційному респонсивному веб-дизайну.

Респонсивний веб-дизайн дозволяє контенту сайту і всім елементам його дизайну автоматично адаптуватися до будь-якого розширення екрану (стаціонарного комп'ютера, ноутбука, планшета, чи мобільного телефону). При цьому сайт буде мати одну URL-адресу і один HTML. Ми плануємо використовувати саме такий варіант мобільної версії сайту ТОВ «Дарт» тому, що у нього є наступні переваги:

– Менша ціна обслуговування. Компанія зможе зекономити, якщо обслуговувати доведеться лише один сайт, адже наповнювати його контентом та оновлювати інформацію можна буде без дублювання на іншу версію. Аналогічно і з SEO-оптимізацією;

– Концентрація усього трафіку на одному сайті. Будь-які посилання будуть відправляти користувачів на один сайт, що у свою чергу підвищуватиме його авторитет у пошуковій видачі та загалом;

– Простота налаштування та використання. Єдина URL-адреса забезпечує меншу кількість переадресувань відвідувачів сайту з однієї сторінки на іншу. Це означає, що поширення веб-адрес буде набагато зручнішим.

Під час розробки мобільної версії сайту для ТОВ «Дарт» особлива увага приділятиметься:

1) Налаштуванню правильних переходів. Переадресування повинне бути налаштоване для усіх сторінок сайту. Користувач повинен потрапляти саме на ту сторінку, яку він ввів у запиті пошуку (а не на якусь із головних сторінок мобільної версії);

2) Flash-елементам. Потрібно уникати використання тих елементів сайту, які програються за допомогою Flash мультимедійної платформи, бо вони не будуть правильно працювати на мобільних пристроях. Ми рекомендуємо використовувати HTML5 замість технології Flash (усі із провідних сайтів цю рекомендацію виконують);

3) Контенту. Не варто повністю дублювати контент для мобільної і повної версії. Це дозволить пошуковому роботу визначити, яка зі сторінок оригінал, а яка є її мобільною версією, а не копією;

4) Рекламним банерам. Вони не повинні закривати контент. Використання спливаючого рекламного баннера, що займає весь екран робочий є неприпустимим. Тому посилання буде оформлене так, щоб воно не перекривало сторінку, не заважало її перегляду. Можна використовувати Smart App Banner для iOS, можна реалізувати міні-банера для інших платформ з розміщенням у верхній частині сторінки;

5) Навігації. Рекомендуємо пекарні використовувати спрощену навігацію, бо доведено, що контент для мобільних сайтів набагато важливіший за неї. Тому потрібно створити окреме навігаційне меню, яке має бути компактнішим і простим у порівнянні із меню на повній версії сату. Рекомендуємо ТОВ «Дарт»

скористатися такими простими прийомами для реалізації навігації: стимулювати користувачів використовувати рядок пошуку; винести в меню головної сторінки 4-5 найважливіших, базових;

6) Посиланням на повну версію сайту. У нижній частині сторінки для максимально зручного користування мобільною версією сайту ТОВ «Дарт» буде розміщене посилання про перехід до повної версії сайту;

7) Відстежуванню поведінки мобільних користувачів. Код GoogleAnalytics рекомендуємо використовувати на мобільній версії, бо це дозволить аналізувати, що роблять відвідувачі на сайті ТОВ «Дарт» і які проблеми у них виникають при користуванні. Налаштовувати відстежування поведінки варто окремо для мобільних користувачів. Їх необхідно виділяти з аудиторії, щоб не губити в загальному трафіку. у.

Отже, дуже важливим є правильне використання мобільної версії сайту, помилки в налаштуваннях призводять до зменшення конверсії мобільної версії. Рекомендації, приведені вище, дозволятимуть використовувати можливості мобільної версії сайту максимально ефективно.

Для розвитку Інтернет-маркетингу ТОВ «Дарт» планується проводити веб-аналітику. Так, за допомогою GoogleAnalytics і Яндекс.Метрики можна вивчити демографічний портрет Інтернет-користувачів до найдрібніших деталей. Компанія завдяки цьому може отримати якісну сегментацію цільової аудиторії, навчитися її враховувати та оптимізувати конверсію (залежність числа покупок від кількості відвідувачів та відвідувань сайту). Google і Яндекс постійно вдосконалюють метрики, додаючи нові можливості для аналізу, тому буде використовуватися кожен додатковий шанс зрозуміти покупця.

Google Analytics дасть нам змогу не лише аналізувати продаж та конверсію, а й надасть актуальні дані про дії користувачів на сайті, про те, як вони перейшли на нього, а також допоможе зрозуміти, як залучити їх знову. Даний сервіс працює на основі потужної і простої платформи складання звітів, тому вибрати потрібні дані і налаштування перегляду можна всього за кілька «кліків». Звіти про зміст допоможуть зрозуміти, які сторінки і розділи сайту найбільш ефективні і

популярні, що дозволить компанії покращити його інтерфейс. Також Google Analytics може оцінити успішність ТОВ «Дарт» в соціальних мережах. Таким чином підприємство зможе проаналізувати, скільки відвідувачів діляться контентом сайту, і як ці матеріали поширюються в соціальних мережах. Ще Google Analytics дозволяє аналізувати вплив мобільних технологій на бізнес і вивчати роботу соціальних, мобільних, пошукових та медійних оголошень. Це може допомогти досягнути максимальної віддачі від реклами і підвищити її ефективність.

Яндекс.Метрика володіє схожими функціями, але, на відміну від Google Analytics, може отримувати наочні звіти у вигляді відеозаписів дій окремих відвідувачів, збирати статистику по кожному оголошенню в Директі, стежити за конверсією навіть в режимі офлайн і є абсолютно безкоштовним сервісом.

Вище наведені заходи – це не єдине, що ми плануємо використати для просування продукції, сайту і підприємства ТОВ «Дарт» в мережі Інтернет. Важливим пунктом є оптимізація та підвищення позиції сайту в пошукових системах, тобто пошукова оптимізація сайту. Для цього використовується такий інструмент, як SEO (Search Engine Optimization). Згідно статистики, близько 85% користувачів шукають інформацію за допомогою пошукових машин, які забезпечують від 70% до 85% від загальної відвідуваності ресурсу. Тому пошукова оптимізація може бути вигідною для власників сайту.

У SEO використовуються певні прийоми, які пов'язані із зміною вмістимого сайту, а також посилань з метою підвищення відповідності можливим запитам, із якими звертаються до пошуку відвідувачі. Виведення сайту на одну з перших сторінок пошукової системи є ціллю пошукового просування.

Перш ніж ТОВ «Дарт» перейти до безпосередньої оптимізації, потрібно зрозуміти, що саме впливає на розміщення його сайту.

Існує ряд чинників, що безпосередньо впливають на позиції сайтів у пошукових системах:

1. Внутрішні, що підпорядковуються власнику сайту;
2. Зовнішні, що залежать від популярності сайту в мережі Інтернет.

Налаштування тексту тва сторінок відповідно до обраних запитів, робота над підвищенням якості контенту сайту, стилізоване оформлення тексту, забезпечення максимально зручної структури і навігації, використання внутрішніх посилань і таке інше відносять до внутрішніх факторів. До зовнішніх відповідно належать: обмін посиланнями, реєстрація у каталогах та все, що має на меті підвищення посилань на ресурс.

У зв'язку з цим існує внутрішня і зовнішня оптимізація. Щодо внутрішньої оптимізації, то до неї входять усі ті заходи, що зосереджуються над роботою над самим сайтом. Сюди відноситься оптимізація текстів, налаштування структури сайту, наповнення майту контентом, оптимізування таких тегів сторінок як ключові слова і описи певної сторінки сайту. А на зовнішню оптимізацію сайту спливає те, як його просувають сторонні Інтернет-ресурси. До них відносяться пошукові системи, каталоги сайтів, каталоги статей, Інтернет-дошки оголошень, блоги, форуми, соціальні мережі, а також контекстна та банерна реклама, тематичні сайти, онлайн-газети, журнали та інші засоби масової інформації тощо. Зовнішню оптимізацію фірмі варто починати лише після того, як сайт оптимізований внутрішньо.

Також пошукова оптимізація ділиться на: білу, сіру та чорну.

ТОВ «Дарт» ми рекомендуємо використовувати лише білу оптимізацію, адже вона є природною і, на відміну від сірою, більш ефективною і вигідною. Чорну оптимізацію використовувати не радимо тому, що вона є забороненою.

В рамках білої оптимізації ТОВ «Дарт» буде відбуватися налаштування під алгоритми пошукових систем коду, тексту й інших параметрів сайту з метою підвищення позицій у результатах пошуку, проте важливо не застосовувати нечесних чи заборонених методів. При плануванні заходів Інтернет-маркетингу необхідно керуватись аналізом поведінки цільових відвідувачів. Вона дозволяє досягти максимальної віддачі від сайту і забезпечить зростання цільової відвідуваності, підвищить популярність ресурсу серед користувачів мережі та рейтингу в пошукових системах.

Серед заходів білої оптимізації можна використати:

- постійне покращення наповнення сайту, це індексується пошуковими системами;
- постійне вдосконалення інтерфейсу для зручності користування сайтом;
- постійний аналіз запитів, що із даним сайтом пов'язані;
- створення партнерських програм із сайтами спорідненої тематики.

Розробка сайту буде здійснюватися спеціалістами у веб-студії. Нескладний дизайн з невеликою кількістю сторінок обійдеться у 7000 грн, налаштування сайту під мобільні пристрої буде замовлена як додаткова послуга вартістю 1000 грн.

Витрати (сайт + мобільна версія) = 7000 грн + 1000 грн = 8000 грн.

Витрати на оптимізацію сайту і підвищення його рейтингу в пошукових системах становлять 1000 грн в місяць (відбуватиметься двічі на рік, тобто 4 місяці за два роки).

SEO оптимізація = 1000 грн \* 4 місяці = 4000 грн.

Періодом в 2 тижні на пів року розміщуватиметься реклама на різних Інтернет-платформах та партнерських сайтах. Всього 2 місяці за 2 роки.

Вартість банерів = 2000 грн/міс \* 2 міс. = 4000 грн.

Витрати на контекстну рекламу – 1500 грн/міс. Реклама буде діяти на постійній основі 2 роки і розміщуватиметься в різних пошукових системах.

Вартість контекстної реклами = 1500 грн/міс. \* 24 місяці = 36000 грн.

Усі витрати на створення та роботу із сайтом ТОВ «Дарт» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет на створення та роботу із сайтом ТОВ «Дарт» на 2020-2021 рр.

Найменування заходу	Витрати, грн
Розробка сайту (повна і мобільна версія)	8000
SEO оптимізація	4000
Інтернет-реклама (банерна)	4000
Інтернет-реклама (контекстна)	36000
Разом	52000

Ефективність використання засобів масової інформації визначається за дослідженнями їхнього характеру, площі або часу, протягом яких надавались площі для рекламування, наявністю конкурентів і т. п.

1) Вартість рекламування у соціальних мережах розраховували відносно аудиторії, яку матимемо змогу охопити (такі прогнозні дані можна знайти безпосередньо на сайтах соціальних мереж у інформації для підприємців):

$$Ц_{1000} = (1000 * 1500) / 10000 = 150 \text{ грн. (за тисячу показів);}$$

2) Вартість банерів також розраховували, виходячи із охоплення (такий прогнозний показник є у прайс листах тих, що займаються розробленням та розміщенням банерів):

$$Ц_{1000} = (1000 * 2000) / 10000 = 200 \text{ грн. (за тисячу показів);}$$

3) Щодо ефективності контекстної, то вона рахується від здійснених контактів із рекламою (також є у прайсах послуги):

$$Ц_{1000} = (1000 * 1500) / 3000 = 500 \text{ грн. (за тисячу контактів)}$$

Підсумовуючи сказане, зведемо усі дані в табл. 3.3.



Таблиця 3.3 - Оцінка показників ефективності реклами ТОВ «Дарт»

Вид послуг	Ціна на тисячу, грн/чол (грн/шт)	Охват, чол	Тариф, грн	Загальна вартість, грн
Реклама у соц. мережах	150	10 000	1500 в міс.	3 000 (за 2 місяці впродовж 2 років)
Банерна реклама	200	10 000	2000 в міс.	4 000 (за 2 місяці впродовж 2 років)
Контекстна реклама	500	3 000	1500 в міс.	36 000 (24 місяці)

Отже, якщо ТОВ «Дарт» грамотно укладе вміст сайту, налаштує його під пошукові системи, покращить навігацію сайту і постійно аналізуватиме запити користувачів, то сайт стане більш відвідуваним, цікавим і зручним. А тому у фірми збільшаться шанси залучення нових споживачів, тобто цільова аудиторія зростатиме, а рекламні заходи стануть ефективнішими.

### Висновки до розділу 3

З огляду на вищесказане, рекомендуємо ТОВ «Дарт» розробити стратегію присутності на Інтернет ресурсах, , для цього періодично необхідно замовляти рекламування, банери, розробити та вести сторінки у соціальних мережах, наповнювати їх якісним контентом та рекламувати їх, регулярно здійснювати e-mail-розсилку, розробити корпоративний сайт ТОВ «Дарт», залучати блогерів, брати участь у різних галузевих заходах, що транслюватимуться в Інтернет та висвітлювати ці події на своїх сторінках та ін.

Впровадження цих заходів на ТОВ «Дарт» дасть змогу підприємству ефективніше підтримувати зв'язок з теперішніми споживачами і відкрити нові шляхи для налагодження стосунків із потенційними клієнтами. Так, правильно розроблений веб-сайт буде миттєво повідомляти відвідувачам, що ТОВ «Дарт» є стабільною та успішною компанією, а їхні співробітники дбають про якість. Вміло використовуючи це на практиці, можна буде керувати увагою користувача і підштовхувати його до мети.

Також дуже важливим є правильне використання мобільної версії сайту, оскільки помилки призведуть до зменшення конверсії мобільної версії. Рекомендації, наведені вище, дозволять використовувати можливості мобільної версії сайту максимально ефективно. Таким чином, якщо ТОВ «Дарт» грамотно продумає вміст сайту, налаштує його під пошукові системи, покращить навігацію сайту і постійно аналізуватиме запити користувачів, то сайт стане більш відвідуваним, цікавим і зручним. Як наслідок, у фірми збільшаться шанси залучення нових споживачів, тобто цільова аудиторія зростатиме, а рекламні заходи стануть ефективнішими.

## РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

### 4.1 Аналіз основних показників розвитку хлібопекарської галузі

Проблеми пекарської галузі Тернопільської області, і України загалом, глибоко пов'язані із макромаркетинговим середовищем, у тому числі із кон'юнктурою. Стан кон'юнктури ринку хлібо-борошняних виробів Тернопільського регіону формується під впливом багатьох чинників, економічних, політичних, соціальних, технічних та ін.

У Тернопільській області, і в Україні загалом, є тенденція до спаду виробництва борошна. Варто зазначити, що у собівартості хліба та хлібобулочних виробів власне борошно займає понад 60% та є визначальним чинником при формуванні ціни на хліб. Динаміка подана на рис. 4.1

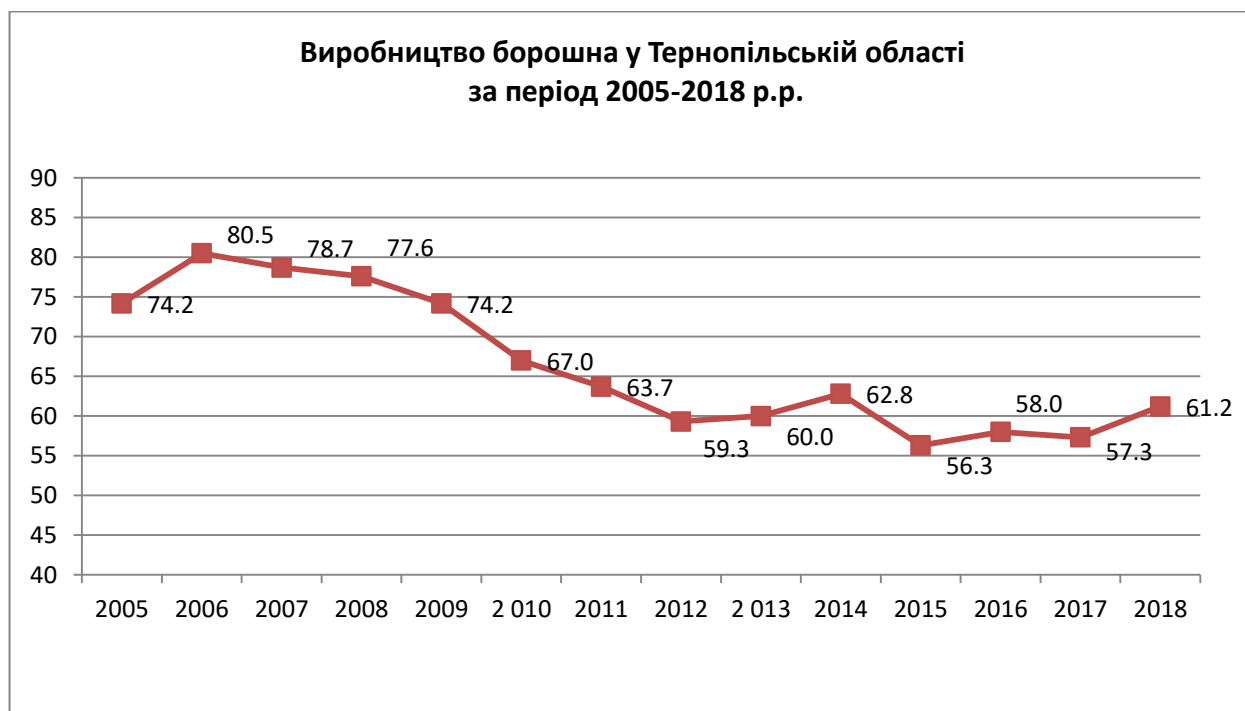


Рисунок 4.1 – Динаміка виробництва борошна у Тернопільському регіоні за 2005-2018р.р. (тис.тонн) [94]

На ринку хліба ситуація є аналогічною. Протягом 2005-2018 рр. знижується виробництво хліба і хлібобулочних виробів у Тернопільській області та й в Україні загалом (рис. 4.2).

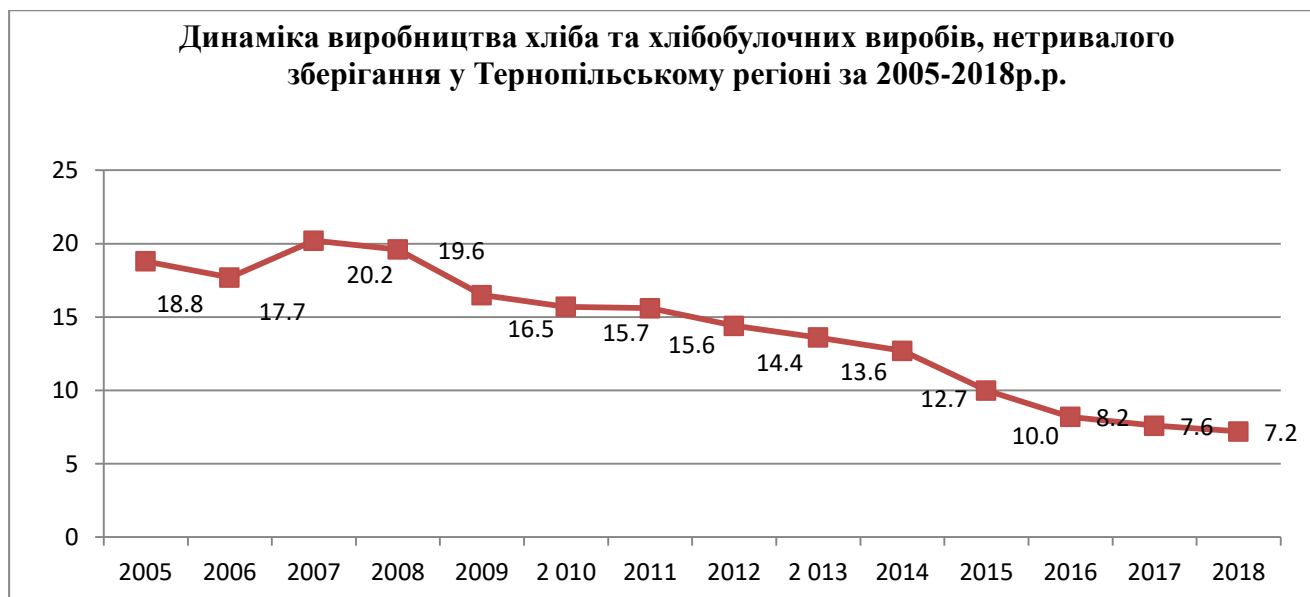


Рисунок 4.2 – Динаміка виробництва хліба та виробів хлібобулочних, нетривалого зберігання у Тернопільському регіоні за 2005-2018р.р. (тис.тонн) [94]

За січень-вересень 2019 року в галузі вироблено борошна 32,3 тис. тонн, що більше на 2%; хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання 4,7 тис. тонн, що на 10,1% менше у порівнянні до аналогічного показника 2018 року. Виглядає так, ніби населення Тернопільщини обмежене у споживанні хліба. Проте, варто відмітити, що на прилавках магазинів, у яких продають хліб та хлібобулочну продукцію ми можемо спостерігати зовсім іншу ситуацію. Власне, можна бачити, що ринок хліба насичений різними видами виробів від різних виробників. Такі дані можна пояснити тим, що статистичні дані про випуск хліба в Україні не є достовірними. Обсяг «тіньового» виробництва зростає.

На ринку хліба і хлібобулочної продукції діє багато «тіньових» приватних пекарень, пекарень при супермаркетах, домашніх господарств, які випікають та продають хлібобулочну продукцію. Через такі нелегальні виробництва страждають хлібозаводи, бо вони працюють, сплачуючи податки та не можуть забезпечити такої низької собівартості. Це доволі несприятлива ситуація для вітчизняних хлібопекарських підприємств.

На даному етапі розвитку Тернопільського регіону ключовим для виробників завданням є забезпечення населення продукцією у достатній кількості,

належної якості та у необхідному асортименті, які були б достатніми та відповідали смакам і традиціям споживачів.

У Тернопільському регіоні функціонує біля 40 хлібопекарських підприємств різного підпорядкування, найбільші з яких: ТОВ «Тернопільхлібпром», ТДВ «Збараський хлібозавод», ПАТ «Микулинецький хлібозавод», ТОВ «Чортківський коровай», ТОВ «Надзбруччя хліб», ПАТ «Лановецький хлібозавод», ТОВ «Бучачхлібпром», ПП «Почаївський хлібозавод», ПАТ «Чортківський хлібозавод», ТОВ «Кременецьхліб», а також малі хлібопекарські підприємства.

Промисловими підприємствами виробляється лівова частка хлібопекарської продукції Тернопільського регіону (більше за 80%), внесок к ринок малих хлібопекарських підприємств біля 5% від сукупного обсягу вироблення хліба та хлібобулочних виробів. Також варто відмітити, що кожного наступного року зменшується обсяг випікання хлібобулочної продукції невеликими підприємствами.

Проте саме невеликі хлібопекарські підприємства становлять потенційну загрозу. Асортимент продукції невеликих пекарень є доволі різноманітним, хоча стверджувати, що якість відповідає стандартним вимогам, не можна. На даному ринку споживачі віддають перевагу більш якісній хлібобулочній продукції.

На основі аналізу діяльності хлібопекарської галузі України і Тернопільщини виявлено наступні основні проблеми:

- відсутність державного контролю на ринку (різкі коливання цін);
- збільшення обсягів виробництва «тіньовими» пекарнями;
- подорожання енергоресурсів (зменшується рентабельність);
- невідповідність якості борошна, що використовується для випікання хліба, вимогам хлібопекарського виробництва, через що може знижуватись якість хлібобулочних виробів;
- неповне використання потужності пекарень;
- фізичне і моральне зношення обладнання;

- неможливість із фінансових причин здійснювати оновлення обладнання хлібо заводів;
- необхідність постійного підвищення кваліфікації працівників пекарень;
- створення сприятливих умов з метою залучення іноземних та вітчизняних інвесторів, застосування існуючих та нових форм кредитування виробництва і таке інше.

Отож, ринок хліба й хлібобулочних виробів Тернопільщини є достатньо насиченим конкурентною продукцією, і достатньо стабільним. Проте, державним органам варто звертати більше уваги захисту чесних виробників та вирішенню проблеми «тіньового» випуску хліба й хлібобулочних виробів.

#### **4.2 Дослідження нормативно-правової бази, яка регулює діяльність досліджуваного підприємства**

ТОВ «Дарт» при здійсненні підприємницької діяльності керується Господарським та Податковим Кодексами, Законами України «Про підприємництво», «Про захист прав споживачів» та ін.. До законів, що регулюють діяльність ТОВ «Дарт» відносяться закони, що регламентують підприємницьку діяльність.

Конституція України містить загальнодержавні положення, що регламентують права й обов'язки громадян та підприємств.

Господарський Кодекс України, визначає основи господарювання [1]. «Податковим Кодексом України регулюються відносини у полі перерозподілу податків та зборів, визначається їх повний перелік.

«ЗУ «Про захист прав споживачів» є регулятором відносин між виробниками і продавцями товарів та послуг різних форм власності та їх споживачами. Законом прописано права споживачів, визначено механізм їх захисту, прописано загальні основи реалізування політики держави у сфері захисту прав споживачів» [13]. Даним законом передбачено певні штрафні санкції щодо тих підприємців, які його порушують, зокрема, відмовляються, до прикладу, надати достовірну інформацію, забезпечити доступність інформації про товари –

розмір штрафу 30% від усієї вартості товарів; за те, що підприємець ухиляється від перевірки якості товарів – у розмірі 100% вартості товарів. Органи та структури, що повинні займатись захистом прав споживачів провадять значну роботу, але цього недостатньо, вони не справляються із масовими порушеннями прав споживачів, а, тому, на товарних ринках все ще має місце правовий нігілізм.

Існує велика кількість форм консюмеризму, що працюють на громадських засадах. Також вже створено Українську асоціацію споживачів. Вона працює як недержавна організація та об'єднує товариства і спілки захисту інтересів споживачів у регіонах. Система споживчої експертизи та сертифікації діє в Україні. Відкриваються незалежні від державних органів лабораторії у різних регіонах.

Цей закон сильно впливає на ТОВ «Дарт» зобов'язує виробляти безпечну та якісну продукцію, відшкодовувати збитки, які зазнав споживач через придбання ним бракованої продукції, сплачувати штрафні санкції, якщо порушує чинне законодавство.

«Законом України «Про підприємництво» визначено загальні економічні та соціальні засади та правові норми, здійснення підприємницької діяльності громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантування свободи підприємництва та його державної підтримки» [4].

Для регламентації діяльність українських підприємців працює державне регулюванн, в першу чергу, воно покликане створювати чи забезпечувати нормальні умови для розвитку конкурентного ринку та конкуренції загалом, бо без неї ринок існуватиме, проте це не буде на користь споживачам. Закони України, що регламентують діяльність українських підприємств:

- «Про Антимонопольний комітет України»;
- «Про захист економічної конкуренції»;
- «Про рекламу»;
- «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг»;
- «Про стандартизацію і сертифікацію.

Метою діяльності Антимонопольного комітету України є забезпечення захисту конкуренції на рівні держави, також вони контролюють сферу державних закупівель. Даним органом має здійснюватись моніторинг, контроль, перевірка наявності монополізованих ринків, оскільки будь-яка монополія призводить до не виправданого зростання ціни, що для споживача не є прийнятним. Також якість продукції на монополізованих ринках є, традиційно, невисокою, споживач не має із чим порівняти та змушений купувати продукцію, наявну на ринку.

Згідно Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» до недобросовісної конкуренції відносять:

- використання фірмового імені чи товарного знаку, копіювання товарів, які виробляються іншими підприємцями;
- розголошення неправдивої інформації, відомостей, які завдуть шкоди репутації або майновим інтересам інших підприємців та ін. [6].

Оскільки важливим елементом успішного існування підприємства є реклама то і ринок рекламних послуг України розвивається максимально швидко, численні рекламні агентства працюють та допомагають підприємствам досягати цілей. У Законі України «Про рекламу» (1996р.) регламентовані різні аспекти рекламної діяльності, хоча певних застережень щодо реклами хлібобулочної продукції немає. Даним законом регулюються відносини, пов'язані з виробництвом, поширенням та використанням реклами на території України.

«Закон України «Про захист економічної конкуренції» спрямований на підтримку та захист конкуренції, зменшення монополізації економіки. Даний закон має на меті забезпечувати ефективніше функціонування економіки через розвиток конкурентних відносин» [11].

«Для захисту прав виробників брендovаних товарів (1994 р.). Із прийняттям закону «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг» Україна приєдналась до Паризької конвенції. Цей закон дозволяє побороти виробників різної продукції від підробок. Також і українські виробники марочних товарів захищені на зовнішніх ринках» [7].



Кожного року до Держпатенту України подаються сотні заявок з метою реєстрації товарних знаків, проте після того як проведена патентна експертиза деяким із поданих відмовляють у реєстрації через невідповідність деяким обов'язковим умовам.

На діяльність ТОВ «Дарт» поширюються також загальні положення права та спеціальні норми. Джерела правового регулювання надзвичайно багато чисельні та складні.

## РОЗДІЛ 5 ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

### 5.1 Розрахунок бюджету на створення присутності ТОВ «Дарт» у мережі Інтернет

Основна ціль нашого підприємства – це досягнення після року діяльності зростання чистого прибутку на 10%. В досягненні даної цілі підприємство повинно виконати ряд нефінансових цілей, які дозволять збільшити прибуток.

Наша рекомендація, виходячи із необхідних ресурсів для реалізації запропонованих рішень до керівника підприємства ТОВ «Дарт» - необхідно виділяти 3 тис. грн в місяць для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 5.1 – Бюджет на представлення ТОВ «Дарт» у мережі Інтернет на 2020-2021 рр.

Найменування заходу	Опис	Витрати, грн
Спеціаліст з СММ	СММ буде здійснюватися працівником підприємства з додатком до місячної ЗП у розмірі 500 грн. 500грн*24 місяці	12000
Розробка сайту (повна і мобільна версія)	Розробка сайту буде здійснюватися спеціалістами у веб-студії. Нескладний дизайн з невеликою кількістю сторінок обійдеться у 7000 грн, налаштування сайту під мобільні пристрої буде замовлена як додаткова послуга вартістю 1000 грн. 7000 грн+1000 грн	8000
SEO оптимізація	Витрати на оптимізацію сайту і підвищення його рейтингу в пошукових системах становить 1000 грн в місяць (відбуватиметься двічі на рік, тобто 4 місяці за два роки). 1000 грн * 4 місяці	4000
Інтернет-реклама (в соц. мережах)	Періодом в 2 тижні на пів року розміщуватиметься реклама в соц. мережах Facebook, Instagram. Всього 2 місяці за 2 роки. Вартість – по 1500 грн/міс. 1500 грн*2 міс.	3000
Інтернет-реклама (банерна)	Періодом в 2 тижні на пів року розміщуватиметься реклама на різних Інтернет-платформах та партнерських сайтах. Всього 2 місяці за 2 роки. Вартість – 2000 грн/міс*2 міс.	4000
Інтернет-реклама (контекстна)	Реклама буде діяти на постійній основі і розміщуватиметься в різних пошукових системах. Вартість – 1500 грн/міс.*24 місяці	36000
		67000

Ефективність роботи спеціаліста з СММ – це один з показників, які майже неможливо прогнозувати, адже все залежить від того, як саме буде виконуватися робота у цій сфері. Її можна буде відслідковувати лише тоді, коли розпочнеться активна діяльність у соц. мережах, і вже після цього необхідно буде аналізувати такі показники:

1) Кількість та якість підписників сторінки. Аудиторія сторінки ТОВ «Дарт» в соціальних мережах повинна зростати та певному побудованому портрету потенційного покупця. Повинні максимально збігатися - місто, стать, вік, хобі, захоплення тощо.

2) Трафік на сайт. Трафік є одним із важливих показників для оцінки роботи фахівця. Якщо стоїть мета перед підприємством направити користувачів на власний сайт із соціальних мереж, тоді потрібно враховувати не лише кількість, а і якість переходів. Необхідно отримати дані про те, скільки людей заходило на сайт, куди вони клікали, на які закладки переходили, через скільки часу закрили сайт, так і не зробивши замовлення.

Якщо з проаналізованих даних, починає з'ясовуватися ситуація, що трафік начебто є, а дій від відвідувачів так і не було, то тут справа швидше за все в сайті. Якщо ж з сайтом ТОВ «Дарт» все в порядку - потрібно перевірити роботу фахівця. Чи правильно він вибрав параметри цільової аудиторії при підключенні реклами.

3) Активність користувачів соціальних мереж. Хороша спільнота або сторінка без коментарів, лайків, і перепостів – не така вже й приваблива. Контент повинен бути цікавим, актуальним і новим. Він повинен відповідати інтересам цільової аудиторії ТОВ «Дарт» і одночасно побічно або прямо зачіпати тематику, що стосується товар / послуга / бренду.

4) Охоплення сторінки. У цьому пункті необхідно стежити за динамікою. Аналогічно і з падінням охоплення. Якщо охоплення збільшується за рахунок їх рекламування - це добре, якщо бюджет не обмежений, проте у наших умовах це не так, тому потрібно збільшувати охоплення постів без реклами або з мінімальним її застосуванням.

5) ТОВ «Дарт» має слідкувати за цими показниками, щоб швидко і точно вимірювати ефективність СММ.

Ефективність сайту ТОВ «Дарт» також буде розраховуватися в процесі роботи і для цього будуть використовуватися наступні показники:

1) Відвідуваність сайту – вимірюється в розрізі денної, тижневої та місячної аудиторії сайту. Це дозволить оцінювати зростання та спади відвідуваності сайту і виявляти їх причини. Для цього буде встановлено бажаний середній показник кількості відвідувачів, на який сайт буде рівнятися. Робота над сайтом ТОВ «Дарт» і стратегія залучення відвідувачів буде відштовхуватися від цієї цифри. Для визначення середньої кількості відвідувачів буде проаналізовано сайти конкурентів.

2) Перегляд сторінок – дозволить визначити, які сторінки сайту ТОВ «Дарт» відвідувачі переглядатимуть частіше, а які рідше. Аналізуючи відвідуваність сторінок можна зрозуміти як відвідувачі взаємодіють із сайтом, які їх переваги. Це допоможе підприємству з часом покращувати навігацію сайту.

3) Середній часовий проміжок перебування на сайті і усереднена кількість переглянутих сторінок – дозволять зробити корисні висновки про роботу нашого майбутнього сайту. Низький рівень цих показників зазвичай вказує на погану якість трафіку сайту. Це свідчить про важливість проведення необхідних заходів для підвищення швидкості завантаження сторінки.

4) Сторінки виходу – аналізуючи точки виходу відвідувачів з сайту ми зможемо краще розуміти причини й оптимізувати сайт ТОВ «Дарт» таким чином, щоб відвідування користувачами сайту завершувалось покупкою. Виходи зі сторінки, незавершені замовлення вказують на наявність проблем. Даний показник дозволить нам вчасно помічати їх і вирішувати.

5) Канали залучення відвідувачів. Відстеження джерел залучення відвідувачів на сайт є важливою метрикою для оцінки ефективності роботи сайту ТОВ «Дарт». Каналів залучення дуже багато і у них різна економічна ефективність. Даний показник надасть інформацію про те, звідки найчастіше користувачі переходять на сайт (з пошуку, за допомогою реклами, з соціальних

мереж тощо) і дозволить у майбутньому оптимізувати методи просування сайту та відповідно зменшити витрати на це.

6) Показник конверсії, тобто частки цільових візитів до загальної кількості відвідувачів. Вона дозволяє оцінювати якість кожного каналу залучення трафіку і здатна полегшити шлях відвідувача до його мети. З огляду на це усі можливості сайту ТОВ «Дарт», особливо нововведення, будуть тестуватися на їхню справність. Таке тестування дозволить дізнатися, що саме підвищує конверсію сайту, а що її знижує.

7) Показник повернення відвідувачів – кількість тих відвідувачів, що повернулися на сайт. Цей показник дозволяє оцінити наскільки сайт ТОВ «Дарт» є цікавим цільовій аудиторії. Щоб повертати відвідувачів знову і знову на сайт планується використання інструментів збору електронних адрес користувачів. Також варто застосовувати технологію ремаркетингу та формувати повідомлення із наявністю закликів до дії, закликів вступити у спільноти в соціальних мережах. З часом показник повернення повинен зростати. Причиною його зниження може бути те, що відвідувач не знайшов на сайті те, що шукав.

8) Показник відмов, відсоток користувачів, які переглянули тільки одну сторінку. Буде налаштовуватися точний підрахунок відмов, тоді відмовою вважатиметься відвідування всього однієї сторінки менше 15 секунд.

9) Глибина перегляду сайту – кількість переглядів сторінок за одне відвідування сайту. Даний показник дозволяє аналізувати, чи цікавий сайт для користувачів, а також свідчить про те, наскільки складна структура сайту.

З розрахунком ефективності SEO оптимізації подібна ситуація. Її можливо буде виміряти лише після проробленої роботи за допомогою наступних показників:

1) Видимість по семантичному ядру – показник, що вимірюється у відсотках і показує частку аудиторії, яка може бачити сайт у результатах пошуку.

Також, можна відслідковувати зміну кількості показів за пошуковими запитами в Google Search Console, порівнюючи звітний період з попереднім. Таким чином, легко зрозуміти, що робота рухається в правильному напрямку.

Якісна оптимізація існуючих сторінок сайту, і регулярне додавання нових, будуть збільшувати його видимість в пошуку. А при наявності повного семантичного ядра і даних по існуючій видимості, можна приблизно оцінити, наскільки ще можна збільшити відсоток аудиторії, яка бачить сторінки сайту в пошуковій видачі.

## 2) Відвідуваність сайту.

Чим більше цільових відвідувачів переходитимуть на сайт ТОВ «Дарт» з пошуку, тим більша ймовірність, що частина з них зробить покупку. Але, необхідно розуміти, що конверсія з комерційних і інформаційних запитів буде істотно відрізнятись, не на користь останніх.

Тут все прозоро, і чим більше трафіку, тим краще. За умови грамотної роботи фахівця, особливо хорошою динаміка зростання буде у молодих сайтів і проектів з великим потенціалом відвідуваності в ніші вцілому. У звітах Seo-reports це відображається красиво і наочно.

## 3) Показник ROA.

ROI (Return On Investment) - це коефіцієнт повернення інвестицій, який дозволяє оцінити рентабельність вкладень для бізнесу, при роботі з тим чи іншим каналом. Щоб розрахувати його, необхідно знати конкретні фінансові показники бізнесу.

Порахувати його не складно. Для цього, використовується така формула:

$$\text{ROI} = \text{отриманий дохід} / \text{витрачений бюджет} * 100\% \quad (5.2.)$$

Що ми можемо розрахувати на даному етапі – це рентабельність активів:

$$\text{ROA} = \text{Чистий прибуток} / (\text{Активи на початок} + \text{Активи на кінець розрахункового періоду}) * 100\%$$

$$\text{ROA} = 108,2 / (1453,6+1061,9) * 100\%=4,3\%$$

Коректно розраховані показники ефективності з даного питання дозволяють мінімізувати ризики через не досягнуті очікування, і уникнути втрат, у випадку якщо деякі з них не будуть досягнуті вчасно.

І на останок варто зазначити, що увага всіх контролюючих осіб повинна бути направлена на максимальне відстеження і зведення до мінімуму впливу будь-яких факторів, які будуть негативно впливати та перешкоджати проведенню маркетингової кампанії.

## **5.2 Визначення показників відносної результативності розроблених проектних рішень.**

Розрахувавши прогнозовану ефективність сформувано перелік чинників, для яких буде визначатися ефективність і успіх у реалізації стратегії для ТОВ «Дарт». Такими факторами є:

- Підвищення показників реалізації на 30%;
- Підвищення часточки чистого прибутку (10% і більше);
- Зростання кількості підписників у соцмережах та відвідуваності сайту (1000 – 5000 осіб/міс відповідно);
- Підвищення обізнаності споживачів про ТОВ «Дарт»;
- Швидкість зворотного зв'язку.

Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень визначається за формулами:

$$E = Пп - Пд, \quad (5.1)$$

де  $E$  – прогнозований річний економічний ефект, грн.;

$Пп$  – річний прибуток після впровадження нововведень, грн.;

$Пд$  – річний прибуток до впровадження нововведень, грн.

$$E=119,02-108,2=(11 \text{ тис.грн.})$$

$$E = ЧП - КП * K_{кз}, \quad (5.2)$$

де ЧП - чистий прибуток, грн.;

КП - сума капітальних затрат, грн.;

$K_{кз}$  - коефіцієнт ефективності капітальних затрат (0,15).

$$E = (108,2+10\%)-(3*12)*0,15=113,62 \text{ (тис.грн.)}$$

Рентабельність продукції визначається за формулою:

$$P = \frac{П}{С} * 100\%, \quad (5.4)$$

де Р – рентабельність продукції, грн.;

П – прибуток від реалізації продукції, грн.;

С – собівартість продукції, грн.

$$P=2101,5/2178,5*100\%=96,47\%$$

Рентабельність загальних витрат = Чистий прибуток / загальні витрати \*100%

$$P_v = 108,2 \text{ тис.грн.} / 2743,8 \text{ тис.грн.} * 100\% = 3,94 \%$$

Простий період окупності інвестицій визначається за формулою:

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (5.5)$$

де PP – період окупності інвестицій, роки;



PN – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштів отримані в результаті вкладення інвестицій, тис. грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій) (67/2), тис. грн.

$$PP=33,5/16,82=1,99 \text{ років}$$

Приведені розрахунки засвідчують, що підприємство є рентабельним, має потенціал розвиватись, продукція є затребуваною на ринку, та варто докладати додаткових зусиль для підвищення впізнаваності бренду та завоювання нових ринків. Навіть наявний чистий прибуток без додаткових вливань капіталу дозволить поступово окупити витрати, які понесе підприємство у зв'язку із реалізацією запропонованих заходів, та ефект від їх реалізації залишиться.

Жодне підприємство у даних умовах вже не може обходитись без використання цифрових технологій у своїй роботі і ТОВ «Дарт» варто також розпочати роботу над реалізацією програми заходів із збільшення присутності пекарні у Інтернеті.

## РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Участь суб'єкта господарювання у державній системі моніторингу довкілля, основні завдання, організація і функціонування.

Законом України „Про охорону навколишнього природного середовища» (ст.20, 22) передбачено створення державної системи моніторингу довкілля (далі – ДСМД) та проведення спостережень за станом навколишнього природного середовища, рівнем його забруднення. Виконання цих функцій покладено на Мінприроди та інші центральні органи виконавчої влади, які є суб'єктами державної системи моніторингу довкілля, а також підприємства, установи та організації, діяльність яких призводить або може призвести до погіршення стану довкілля. Основні принципи функціонування ДСМД визначені у постанови Кабінету Міністрів України від 30.03.1998 № 391 „Про затвердження Положення про державну систему моніторингу довкілля».

На даний час, у державній системі моніторингу довкілля (далі – ДСМД) функції і задачі спостережень та інформаційного забезпечення виконують 8 суб'єктів системи моніторингу: Мінприроди, МНС, МОЗ, Мінагрополітики, Мінжитлокомунгосп, Держводгосп, Держкомлісгосп, Держкомзем.

Кожний із суб'єктів ДСМД здійснює моніторинг тих об'єктів довкілля, що визначаються Положенням про державну систему моніторингу довкілля та порядками і положеннями про державний моніторинг окремих складових довкілля. З метою координації діяльності міністерств та відомств, визначення основних принципів державної політики з питань розвитку системи моніторингу навколишнього середовища, забезпечення її функціонування на основі єдиного нормативно-методологічного забезпечення постановою Кабінету Міністрів України від 17.11.2001 № 1551 утворено Міжвідомчу комісію з питань моніторингу довкілля.

Мінприроди здійснюється організаційно-технічне забезпечення роботи комісії та її профільних секцій. Існуюча система моніторингу довкілля базується

на виконанні розподілених функцій її суб'єктами і складається з підпорядкованих їм підсистем. Кожна підсистема на рівні окремих суб'єктів системи моніторингу має свою структурно-організаційну, науково-методичну та технічну бази.

Функціонування ДСМД здійснюється на трьох рівнях, що розподіляються за територіальним принципом:

- загальнодержавний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання моніторингу в масштабах всієї країни;
- регіональний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання в масштабах територіального регіону;
- локальний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання моніторингу в масштабах окремих територій з підвищеним антропогенним навантаженням.

#### Моніторинг якості повітря

Державною гідрометеорологічною службою (МНС) здійснюються спостереження за забрудненням атмосферного повітря у 53 містах України на 162 стаціонарних, двох маршрутних постах спостережень та двох станціях транскордонного переносу. Ведуться спостереження за хімічним складом атмосферних опадів та за кислотністю опадів.

Програма обов'язкового моніторингу якості атмосферного повітря включає сім забруднюючих речовин: пил, двоокис азоту (NO<sub>2</sub>), двоокис сірки (SO<sub>2</sub>), оксид вуглецю, формальдегід (H<sub>2</sub>CO), свинець та бенз(а)пірен. Деякі станції здійснюють спостереження за додатковими забруднюючими речовинами. Проводиться аналіз наявності забруднюючих речовин в опадах та сніговому покриві. Державна екологічна інспекція (Мінприроди) здійснює вибірковий відбір проб на джерелах викидів. Вимірюється понад 65 параметрів.

Санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) здійснює спостереження за якістю атмосферного повітря у житловій та рекреаційній зонах, зокрема поблизу основних доріг, санітарно-захисних зон та житлових будинків, на території шкіл, дошкільних установ та медичних закладів в містах та в робочій зоні. Крім того, здійснюється аналіз якості повітря у житловій зоні за скаргами мешканців.

Моніторинг стану вод суші. Державна гідрометеорологічна служба (МНС) проводить моніторинг гідрохімічного стану вод на 151 водному об'єкті, а також здійснює гідробіологічні спостереження на 45 водних об'єктах. Отримуються дані по 46 параметрах, що дають можливість оцінити хімічний склад вод, біогенні параметри, наявність зважених часток та органічних речовин, основних забруднюючих речовин, важких металів та пестицидів. На 8 водних об'єктах проводяться спостереження за хронічною токсичністю води. Визначаються показники радіоактивного забруднення поверхневих вод.

Державна екологічна інспекція (Мінприроди) відбирає проби води та отримує дані по 60 вимірюваних параметрах. Державний комітет по водному господарству проводить моніторинг річок, водосховищ, каналів, зрошувальних систем і водойм у межах водогосподарських систем комплексного призначення, систем водопостачання, транскордонних водотоків та водойм у зонах впливу атомних електростанцій. Контроль якості води за фізичними та хімічними показниками здійснюється на 72 водосховищах, 164 річках, 14 зрошувальних системах, 1 лимані та 5 каналах комплексного призначення. Крім того, у рамках радіаційного моніторингу вод водогосподарськими організаціями здійснюється контроль вмісту радіонуклідів у поверхневих водах.

Санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) проводить спостереження за джерелами централізованого та децентралізованого постачання питної води, а також місцями відпочинку вздовж річок та водосховищ.

Підприємствами Державної геологічної служби (Мінприроди) здійснюється моніторинг стану підземних вод. У місцях моніторингу проводиться оцінка рівня залягання підземних вод (наявність), їх природного геохімічного складу. Проводяться визначення 22 параметрів, в тому числі концентрації важких металів та пестицидів.

Санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) здійснює хімічний аналіз підземних вод, які призначаються для питного споживання.

Моніторинг прибережних вод. Державна гідрометеорологічна служба (МНС) управляє мережею моніторингу стану прибережних вод, яка складається з

станцій моніторингу у місцях скиду стічних вод та науково-дослідних станцій, що розташовані на прибережних територіях Чорного та Азовського морів. На існуючих станціях проводяться вимірювання від 16 до 26 гідрохімічних параметрів вод та донних відкладів.

Державні інспекції охорони Чорного та Азовського морів (Мінприроди) мають власні системи спостережень. До їх повноважень відносяться щомісячні відбори проб та аналіз впливу джерел забруднення, які розташовані на узбережжі; моніторинг скидів з кораблів; забруднення від діяльності з пошуку та видобування нафти, газу і будівельних матеріалів на морському шельфі; нагляд за використанням живих ресурсів моря.

Державна санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) здійснює моніторинг якості морської води в зонах рекреаційного та оздоровчого водокористування.

Моніторинг стану ґрунтів. Державна гідрометеорологічна служба (МНС) здійснює моніторинг забруднення ґрунтів сільськогосподарських земель пестицидами та важкими металами у населених пунктах. Проби відбираються раз у п'ять років, проби на важкі метали у містах Костянтинівка та Маріуполь відбираються щороку.

Державна екологічна інспекція (Мінприроди) здійснює відбір проб на промислових майданчиках в межах країни. Загальна кількість параметрів, що вимірюються 27. Установи МОЗ здійснюють моніторинг стану ґрунтів на територіях їх можливого негативного впливу на здоров'я населення. Найбільше охоплені території вирощення сільськогосподарської продукції, території в місцях застосування пестицидів, ґрунти в зоні житлових масивів, дитячих майданчиків та закладів. Досліджуються проби ґрунту в місцях зберігання токсичних відходів на території підприємств та поза територією підприємств у місцях їх складування або захоронення. Мінагрополітики здійснює спостереження за ґрунтами сільськогосподарського використання. Здійснюються радіологічні, агрохімічні та токсикологічні визначення, залишкова кількість пестицидів, агрохімікатів і важких металів.

Моніторинг показників біологічного різноманіття.

Через обмежене бюджетне фінансування моніторинг здійснюється тільки за видами, які представляють промисловий інтерес (дерева, риба, дичина).

Підприємства Держкомлісгоспу проводять моніторинг лісової рослинності у 24 областях країни. Здійснюється оцінка біомаси, пошкодження її біотичними та абіотичними чинниками; мисливської фауни, біорізноманіття; радіологічні визначення. Деякі дослідження здійснюються через надання міжнародної допомоги, або в рамках міжнародних програм.

Організація контролю опромінення і забруднення продуктів харчування, води та промислових товарів.

Моніторинг радіаційного випромінювання. Державна гідрометеорологічна служба (МНС) здійснює спостереження за радіоактивним забрудненням атмосфери шляхом щоденних замірів доз гамма-радіаційної експозиції (ГРЕ), осідання радіоактивних частинок з атмосфери та вмісту радіоактивного аерозолю в повітрі. Здійснюються заміри радіоактивного забруднення поверхневих вод на 8 водних об'єктах. Поблизу атомних електростанцій Державна гідрометеорологічна служба здійснює заміри радіоактивного забруднення поверхневих вод цезієм-137 у та забруднення ґрунтів. Лабораторії моніторингу Мінагрополітики проводять контроль у місцях концентрації радіоактивних речовин у ґрунтах та харчових продуктах.

МНС здійснює моніторинг доз ГРЕ на 10 автоматизованих пунктах поблизу атомних електростанцій. У межах 30-кілометрової зони навколо Чорнобильської АЕС (зони відчуження), МНС здійснює спостереження за концентрацією радіонуклідів; радіонуклідами в атмосферних опадах, а також концентрацією «гарячих» частинок у повітрі. Міжнародна радіоекологічна лабораторія Чорнобильського центру атомної безпеки, радіоактивних відходів та радіоекології у Славутичі, здійснює моніторинг впливу радіації на біоту у зоні відчуження.

Інформаційна взаємодія. Суб'єктами ДСМД створені, або розробляються відомчі бази даних моніторингової інформації. Існуюча система інформаційної взаємодії відомчих підсистем моніторингу довкілля передбачає обмін інформацією на загальнодержавному та регіональному рівнях. Організаційна

інтеграція суб'єктів моніторингу довкілля на всіх рівнях здійснюється Мінприроди та його територіальними органами.

Для упорядкування процесу обміну інформацією за показниками та термінами надання екологічної інформації між Мінприроди та суб'єктами ДСМД укладено двохсторонні угоди про співробітництво у сфері моніторингу навколишнього природного середовища, до яких розроблені відповідні регламенти обміну екологічною інформацією.

Оперативна моніторингова інформація передається територіальними органами суб'єктів ДСМД до регіональних центрів моніторингу довкілля, або державних управлінь охорони навколишнього природного середовища в регіонах.

Узагальнена аналітична інформація надається міністерствами та відомствами-суб'єктами ДСМД Мінприроди. Отримані дані передаються до Інформаційно-аналітичного центру Мінприроди та накопичується у банках екологічних даних. На основі отриманої щомісячної та щоквартальної інформації Мінприроди видається інформаційно – аналітичний огляд «Стан довкілля в Україні», який розповсюджується серед заінтересованих користувачів.

Функціонування Інформаційно-аналітичного центру Мінприроди забезпечує інформаційний обмін з регіональними центрами моніторингу довкілля, суб'єктами державної системи моніторингу довкілля, створення уніфікованого банку екологічних даних, проведення комплексного аналізу стану довкілля, тощо. Постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 № 1376 затверджено Державну цільову екологічну програму проведення моніторингу навколишнього природного середовища.

Програма спрямована на поєднання зусиль усіх суб'єктів системи моніторингу щодо виключення дублювання та включення додаткових функцій з моніторингу, створення єдиної мережі спостережень після оптимізації її елементів та програм спостережень, вдосконалення технічного, методичного, метрологічного та наукового забезпечення функціонування єдиної мережі спостережень. З метою забезпечення інтеграції інформаційних ресурсів суб'єктів системи моніторингу довкілля передбачено створення та забезпечення

функціонування єдиної автоматизованої підсистеми збору, оброблення, аналізу і збереження даних та інформації, отриманих в результаті здійснення моніторингу.

В межах Державної цільової екологічної програми проведення моніторингу навколишнього природного середовища, у тому числі, передбачено розширення мережі автоматизованих постів спостережень за забрудненням атмосферного повітря в екологічно небезпечних містах.

Досвід вивчення стану навколишнього середовища на забруднених радіацією територіях дозволив екологам зробити висновок про те, що радіонукліди найактивніше надходять в організм людини по ланцюжку «грунт – рослина – продукти харчування».

У більшості країн, в т.ч. в Україні, існують національні програми в галузі харчування, які включають в себе закони про харчові продукти і воду, передбачають жорсткий контроль виробництва, реалізації та вживання харчових продуктів.

Згідно з новітніми уявленнями, навіть санітарні нормативи не гарантують повної безпеки людини. Тому проблему радіаційної безпеки потрібно зводити не тільки до забезпечення контролю по запобіганню розповсюдження радіонуклідів обмеженого числа потенційно небезпечних об'єктів, а необхідно виявляти і виміряти будь які радіоактивні забруднення, які присутні у повсякденно вживаній продукції. Таким чином, контроль вмісту радіонуклідів в продуктах харчування (воді, молоці, м'ясі, рисі, злаках, лікарських рослинах, морепродуктах), будівельних матеріалах та інших пробах навколишнього середовища є важливою і актуальною проблемою. Першорядну важливість даної проблеми підкреслила аварія на АЕС Фукусіма в Японії, де в результаті викиду радіоактивних речовин виявилися забруднені значні території. Поверхнєве забруднення ґрунтів, житлових і робочих приміщень, водойм, а як наслідок і продуктів харчування, призвело до значного збільшення як зовнішнього, так і внутрішнього опромінення населення. В усіх цих випадках необхідно проводити кількісні вимірювання питомої активності радіонуклідів у великих обсягах. Скорочення часу таких вимірів дозволить значно прискорити і здешевити цю процедуру. Таким чином



особливо гостро постала необхідність у системах оперативного контролю радіаційної обстановки на обраних територіях.

Враховуючи важливість і актуальність радіаційного контролю проб води, продуктів харчування та інших об'єктів навколишнього середовища, фахівцями відділу ядернофізичних технологій ДУ «ІГНС НАН України» була створена вимірювальна система нового покоління, що дозволяє оперативно з заданою точністю виявляти радіонукліди у вимірюваному зразку.

Отож, сьогодні радіаційний контроль продуктів харчування та будівельних матеріалів здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів. Основні характеристики найбільш відомих і доступних приладів показують, що існуючі прилади не дозволяють повною мірою проводити швидкий і якісний контроль інтенсивності випромінювання зразків продуктів харчування та будівельних матеріалів. Це викликано перш за все значним часом, який потрібно витратити на вимірювання, щоб досягти необхідної точності. Також прилади мають великі розміри і не зовсім сучасне ІТ середовище.

## РОЗДІЛ 8. ЕКОЛОГІЯ

Вплив екологічності продукції на формування її ціни.

Екологічний фактор в концепції маркетингової діяльності підприємства прийнято відносити до нецінових факторів впливу маркетингового середовища підприємства. З огляду на той факт, що цінова політика підприємств заснована на витратних методах ціноутворення, а екологічні збори відносять на собівартість продукції, екологічний фактор має великий вплив на встановлення цін промисловими підприємствами.

Слід зазначити, що відповідно до Податкового Кодексу України, об'єктом та базою оподаткування щодо екологічних зборів є:

- обсяги та види забруднюючих речовин, які викидаються в атмосферне повітря стаціонарними джерелами;
- обсяги та види забруднюючих речовин, які скидаються безпосередньо у водні об'єкти;
- обсяги та види (класи) розміщених відходів, крім обсягів та видів (класів) відходів як вторинної сировини, що розміщуються на власних територіях (об'єктах) суб'єктів господарювання;
- обсяги та види палива, в тому числі виробленого з давальницької сировини, реалізованого або ввезеного на митну територію України податковими агентами, крім: обсягів палива вивезених з митної території України в митних режимах експорту або реекспорту або переробки на митній території України засвідчених належно оформленою митною декларацією; мазуту та пічного палива, що використовуються в процесі виробництва тепло- та електроенергії;
- обсяги та категорія радіоактивних відходів, що утворюються внаслідок діяльності суб'єктів господарювання та/або тимчасово зберігаються їх виробниками понад установлені особливими умовами ліцензії строк;
- обсяги електричної енергії, виробленої експлуатуючими організаціями ядерних установок (атомних електростанцій).

Важливим елементом в системі економічного механізму ціноутворення в сфері природокористування є платежі за забруднення природного середовища. Платежі за забруднення є засобом покарання підприємствзабруднювачів та засобом реалізації принципу «забруднювач платить».

Залежно від ступеня впливу на навколишнє середовище встановлюються два види нормативів оплати: за гранично допустимі викиди (викиди, розміщення відходів) забруднюючих речовин в природне середовище (в рамках встановлених нормативів) і за перевищення цих показників. В останньому випадку платежі зростають у декілька разів. При цьому платежі в межах нормативів включаються в собівартість, а наднормативні - в прибуток підприємства. Цей механізм впливає безпосередньо на маркетингове ціноутворення, оскільки передбачає врахування всіх витрат в собівартості продукції, в тому числі й витрат на екологію. Загалом, концепція «зеленого маркетингу» утворилася в контексті розвитку екологічного менеджменту. Саме, в контексті зеленого або екологічного маркетингу виник рух споживачів за свої права та були обґрунтовані основні вимоги до екологічних властивостей товару. На думку психологів, схильність людей до споживання натуральних і екологічних товарів або послуг пояснюється прагненням краще контролювати своє життя в світі, який стає все більш динамічним, непередбачуваним, стресовим та техногенним.

В сьогоднішні найбільші світові компанії все активніше починають використовувати концепцію екологічного маркетингу. Все більше число споживачів сьогодні готові переплачувати за те, щоб отримати екологічний продукт, який має відповідний сертифікат. Незважаючи на те, що отримання необхідних ліцензій та екологічне виробництво вимагають чималих витрат, це приносить додатковий прибуток компаніям, які мають необхідними сертифікатами

Створення «зеленого» бренду - одна з основних тенденцій сучасного маркетингу, тому все більше число найбільших світових компаній стають на шлях екологізації свого виробництва. У екологічного маркетингу є великий потенціал стати одним з найбільш дохідних і успішних напрямків в довгостроковій

перспективі. Обмеженість природних ресурсів, збільшення показників споживання і забруднення навколишнього середовища служать головними каталізаторами впровадження зелених ідей по всьому світу. Зростання ринку екологічних товарів і послуг перевищує всі передбачені показники, і немає причин вважати, що цей тренд не добереться до України. Всі ці тенденції розвитку екологічного маркетингу та фактори, які впливають на його розвиток, мають безпосередній вплив на маркетингове ціноутворення не тільки на екологічні товари та послуги, але й на інші товари, які виробляються підприємствами, що займаються природокористуванням.

Проблема вдосконалення маркетингового ціноутворення в контексті розвитку екологічного маркетингу та зростаючої ролі екологічного фактору при виробництві й споживанні продукції, може бути розглянута в двох аспектах:

1) розумне підвищення цін на природні ресурси. Більш повний облік екологічного чинника в ціні на продукти галузей, що займаються природокористуванням, стимулював би перехід виробників на режим ресурсозбереження;

2) ціна повинна більш повно враховувати рівень екологічної безпеки продукції.

Екологічно чиста продукція повинна мати більш низьку ціну для споживача, ніж екологічно брудна. Для цього слід вводити систему податків на екологічно брудну продукцію і систему націнок, субсидій, і пільг для виробників і споживачів чистої продукції. Наприклад, в сільському господарстві потрібно зробити так, щоб виробникам було вигідніше використовувати біологічні засоби захисту, ніж пестициди та надавати перевагу органічним добривам, ніж мінеральним.

Важливе значення для фінансування охорони природи мають позабюджетні екологічні фонди. Екологічні фонди повинні доповнювати державні витрати на екологічні потреби. Вони повинні доповнювати фінансування й кредитування програм екологічного спрямування, сприяти розвитку екологічної освіти і виховання.

Джерелами формування фондів можуть бути: платежі підприємств за викиди, викиди забруднюючих речовин та розміщення відходів, штрафні платежі, кошти за відшкодування екологічного збитку при порушенні природоохоронного законодавства підприємствами, добровільні внески та інше.

Велике значення для суспільства має формування екологічних програм (на міжнародному рівні, всередині країни, регіону). Можна навести приклади грандіозних за витратами екологічних програм в США з відродження Великих Озер, японські екологічні програми й т.ін. Використання ринкового інструменту продажу прав на забруднення широко поширене насамперед у США. Але можливо використовувати цей досвід в міжнародному просторі.

Одним з найбільш перевіреним економічним інструментом в охороні навколишнього середовища є застава система, або система «застава - повернення». Коли споживач купує якийсь товар, то оплачує також додаткову вартість, яка потім повертається до нього (повернення порожніх пляшок, витрачених електричних батарей, пластикових контейнерів й т.ін.). Даний механізм дозволяє знизити надходження відходів в навколишнє середовище, в тому числі й токсичних, зберегти значні кошти і ресурси за рахунок утилізації.

Іншим економічним інструментом є екологічне страхування, яке представляє собою страхування відповідальності підприємств з джерел підвищеного ризику за заподіяння збитків у зв'язку з аварією, технологічним збоєм або стихійним лихом, що призводить до забруднення навколишнього середовища. Таким чином, економічний механізм природокористування в ринковій економіці має бути націлений на рішення природоохоронних завдань. Але в той же час, в контексті концепції маркетингу, вирішувати вимоги споживача до екологічних властивостей товару.

До основних маркетингових напрямків слід віднести: формування фінансових структур підтримки екологічних дій; екологічну оцінку (аудит) рівня впливу на навколишнє середовище; екологічне страхування дій компаній; зміну форм звітності діяльності виробників; нові форми реклами; формування нових принципів торгівлі (наприклад, продаж екологічно чистих продуктів);

формування додаткової вартості товару за рахунок його високих екологічних властивостей.

Головною метою маркетингового ціноутворення при встановленні ціни на екологічні товари або послуги повинно стати створення додаткової вартості та високої маржі з продажу товарів при збереженні конкурентної ціни.

Вплив екологічності продукції на її конкурентоспроможність.

Наявна практика свідчить, що попит на екологічну продукцію, а вона має інноваційний характер, в усьому світі (і Україна не є винятком) постійно зростає. Екологічність продукції для багатьох її видів стає чинником конкурентоспроможності, який забезпечує ринковий успіх багатьох відомих брендів. При цьому потенціал вітчизняної економіки щодо створення, впровадження у виробництво і споживання екологічної продукції практично не реалізується, обсяг вітчизняного ринку екологічних товарів і послуг становить близько 25–30 млрд. грн. з перспективами зростання до 100 і більше млрд. грн. Однак саме виробництво і просування на ринок екологічної продукції може стати одним з найперспективніших напрямків реалізації наявних конкурентних переваг економіки України, створить передумови інноваційного прискорення за принципом «обігнати, не наздоганяючи» з одночасним збереженням чи поліпшенням якості навколишнього середовища

Щодо визначення пріоритетності екологічних потреб для умов сучасної України, то вони такі:

1. Виробництво та використання засобів захисту навколишнього середовища від процесів його руйнування (забруднення).
2. Екологічне вдосконалення технологій виробництва без істотної зміни структури продукції, яка виготовляється.
3. Виробництво і споживання виробів і послуг, які сприяють зниженню матеріало- та енергоємності систем.

Результати опитувань свідчать, що більшість товаровиробників вважають екологічність продукції чинником конкурентоспроможності, а близько половини – технології її виробництва. Переважна більшість товаровиробників готова

вкладати кошти в екологізацію продукції і технологій, проте причини, які є спільними для більшості підприємств України, ускладнюють це.

Аналіз розуміння виробниками пріоритетності екологічних потреб показує, що переважна більшість з них надають перевагу першим двом типам, а це свідчить про недостатнє їх задоволення і невирішеність навіть базових екологічних проблем сучасності. Таким чином, дослідження різних авторів підтверджують наявність спонукальних причин, які сприяють формуванню ринку екологічних товарів на якому екологічність продукції є одним із найголовніших чинників конкурентоспроможності: екологічна обізнаність усіх соціальних прошарків суспільства; готовність значної частини споживачів сплачувати цінову надбавку за екологічність продукції; розуміння товаровиробниками важливості екологізації продукції і технологій її виробництва, готовність вкладати кошти у неї. Ці спонукальні причини можна віднести до чинників екологічного втягування, які мотивують виробників екологічної продукції.

Проте друга група спонукальних мотивів товаровиробників – чинники екологічного тиску: законодавчі обмеження і регламентації; вимоги національних і міжнародних стандартів; ефективність витрат (виготовлення неекологічної продукції може бути пов'язане зі значними витратами на очистку чи утилізацію відходів, компенсаційні виплати робітникам, що працюють у шкідливих умовах тощо); екологічно орієнтовані акції громадськості і т.п. у вітчизняних умовах є мало дієвими.

## ВИСНОВКИ

Прийняті в дипломній роботі науково обґрунтовані рішення дозволили розробити комплекс заходів, рекомендованих до впровадження на ТОВ «Дарт», реалізація яких приведе до підвищення іміджу підприємства та його товарів і, як наслідок, зросте конкурентоспроможність продукції..

1. У ході нашої роботи було визначено суть конкурентоспроможності продукції, досліджено, що конкурентоспроможність товарів підприємства на товарному чи регіональному ринку є свого роду узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг у задоволенні споживчого попиту, формуванні ресурсного потенціалу, якості, які є на момент чи на період оцінювання. Підтримання високої конкурентоспроможності передбачає, що ресурси підприємства використовуються максимально продуктивно і воно стає більш прибутковим, ніж його основні конкуренти. Продукція Це підприємства користується постійним попитом і воно займає стабільне місце на ринку.

2. Із проведеного дослідження зроблено висновки, що ТОВ «Дарт» успішно працює на ринку і є конкурентоспроможним, щоб утримувати та посилювати конкурентні позиції, необхідно не просто випускати різноманітні товари, щоб охопити більший ринок споживачів, варто слідкувати за кожним з процесів, що відбуваються на підприємстві та розробляти заходи із підвищення іміджу підприємства та його продукції на ринку.

3. Процес дослідження конкурентної позиції підприємства на ринку, а також вивчення рівня попиту на продукцію ТОВ «Дарт», показав що досліджуване підприємство займає вищі позиції по відношенню до основного конкурента – ТОВ «Тернопільхлібпром». Одна із проблем ТОВ «Дарт» - недостатній збут продукції, що призводить до послаблення конкурентної позиції. Тому щоб залучити на свою сторону значну кількість споживачів та збільшити обсяги збуту продукції, керівництву ТОВ «Дарт» необхідно збільшити обізнаність споживачів та посередників про підприємство та продукцію. Це забезпечить



підприємству вихід на ринок Західного регіону і посилену конкурентну боротьбу за збільшення частки ринку.

4. Порекомендували ТОВ «Дарт» комплекс заходів просування в мережі. Ця стратегія допоможе підприємству наростити значно обсяги замовлень та збільшити поінформованість споживачів про продукцію та бренд.

5. Підприємство частково використовує інструменти особистого продажу при роботі із великими замовниками. Пропонуємо значно розширити інструментарій управління маркетингом на ТОВ «Дарт» і почати використовувати усі прогресивні інструменти Інтернет маркетингу, такі як банери, контекстна реклама, розсилки електронною поштою та маркетинг у соціальній мережах.

6. Запропоновані заходи та інструменти реалізації Інтернет-маркетингової стратегії (у тому числі розробка сайту підприємства та адаптація його до відкривання із мобільного пристрою, веб-аналітика, пошукова оптимізація) дозволять вирішити наступні завдання забезпечення відвідуваності сайту та сторінок у соціальних мережах, що дозволить забезпечити легкий доступ споживачів до інформації пекарню та її продукцію; започаткування практики онлайн-замовлень; залучення споживачів Західної України, які раніше не купували продукції підприємства, забезпечення зворотнього зв'язку.

7. Приведені розрахунки засвідчують, що підприємство є рентабельним, має потенціал розвиватись, продукція є затребуваною на ринку, та варто докладати додаткових зусиль для підвищення впізнаваності бренду та завоювання нових ринків. Навіть наявний чистий прибуток без додаткових вливань капіталу дозволить поступово окупити витрати, які понесе підприємство у зв'язку із реалізацією запропонованих заходів, та ефект від їх реалізації залишиться.

Отримані нами результати мають практичне значення для ТОВ «Дарт» тому, а запропоновані інструменти розвитку підвищать репутацію ТОВ «Дарт», налагоджено буде процес інформування клієнтів про продукцію та новинки від фірми, вирізнити її з-поміж конкурентів та налагодити зворотній зв'язок зі споживачами.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV: за станом на 15.01.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [rada.gov.ua](http://rada.gov.ua)
2. ДБН В.2.5-28-2006 «Природне і штучне освітлення». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-build.com.ua/normativ/detail.php?ID=45079>
3. ДСН 3.3.6.042-99 Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dnaop.com>
4. Закон України «Про підприємство» 1991р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
5. Закон України «Про стандартизацію і сертифікацію» 1993 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/46-93>
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 1996р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=236%2F96-%E2%F0>
7. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 1994р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0481-95>
8. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» 1993 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3659-12>
9. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України»: - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>
10. Закон України «Про пожежну безпеку». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://dnaop.com/html/2071/doc-zakon-ukrajini-pro-pozhezhnu-bezpeku>

11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» 2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>
12. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/stru>
13. Закон України «Про захист прав споживачів». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
14. Закон України «Про рекламу». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
15. Кодекс законів про працю України, ст.178: Чинне законодавство зі змінами та доповненням на 01.08. 2004р.:К.:Вид. Паливода А.В., 2004.-112с.
16. Основні чинні кодекси і закони України укладач: Ю.П.Слісovenко, видавництво: Київ, Махаон, 2003.-976 ст.
17. Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо проведення моніторингу цін і тарифів на споживчому ринку». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/803-2002-%D0%BF>
18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про положення про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення окремих видів діяльності». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/99-91-%D0%BF>
19. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення».
20. Указ Президента України «Про державне регулювання відносин у сфері торгівлі». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>
21. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навчальний посібник. - К.: Київський національний економічний університет, 1998.- 316 с.

22. Антонюк К. І. Дослідження конкуренції на українському ринку / К. І. Антонюк // Вчені записки КІПУ. Економічні науки. – Сімферополь : НІЦ КІПУ, 2007. – Вип. 10. – С. 23–26.
23. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с .
24. Арбітраж трафіку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://narabotu-online.ru/arbitrazh-trafika/..](https://narabotu-online.ru/arbitrazh-trafika/)
25. Ахрозов, Я.В. Системы электронной коммерции : учеб. пособ. / Я.В. Ахромов. - М. : Оникс, 2005. - 460 с.
26. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. / Л.В. Балабанова– К.: Знання – Прес, 2005. - 645 с.
27. Безпека праці та промислова санітарія: курс охорони праці для студентів інженерно-економічного напрямку підготовки / К. Н.Ткачук, О. Л. Гуменюк, Т. П. Бивойно, Н. М. Денисов. – Чернігів: ЧДТУ, 2010. – 368 с.
28. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник / Н. В. Бутенко– До.: Видавничо - поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 140 с.
29. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навчальний посібник/ М.Д.Виноградський, А.М.Виноградська, О.М. Шканова. - К.: Кондор, 2004.-598 с.
30. Винокурова Л. Е. Основи охорони праці: підручник для проф.-техн. навч. закладів. 2-ге вид. / Л. Е. Винокурова, М. В. Васильчук, М. В. Гаман. – Київ: Вікторія, 2001. – 192 с.
31. Волков О.І. Економіка підприємства: Підручник. / О.І. Волков– М.: Інфра - М, 2012. - 416 с.
32. Вороніна А. А. Техніка безпеки при роботі в електроустановках / А. А. Вороніна, Н. Ф. Шибенко. – М: Вища школа, 1974. – 232 с.
33. Гамалій В.Ф. Маркетинг: Навчально - методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / В.Ф. Гамалій, С.А. Романчук, В.С. Сотніков - Кіровоград: КНТУ, -2006. - 134 с.
34. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. / С.С. Гаркавенко - К.: Лібра, - 2009. - 200 с.

35. Гіл, Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Ткачук. – К.: Основи», - 2001. – 856 с.
36. Гірняк О.М. Менеджмент: Підручник для студентів вищих закладів освіти / О.М.Гірняк, П.П. Лазановський. - К.: Магнолія Плюс, 2004.- 352 с.
37. Гогіташвілі Г.Г. Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами: Навч. посіб. / Г.Г. Гогіташвілі, Є.Т.Карчевські, В.М. Лапін - К.: Слово, -2007. - 367 с.
38. Голубков Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения: Підручник. / Е.П. Голубков, И.Н. Герчикова, Д.В. Секерин – М.:Делон, 2010. – 222 с.
39. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование: Підручник. / В.А. Гончарук - М.: Дело, -2008. - 248 с.
40. Горшкова А.И. Глобализация стратегии конкуренции. Мировой опыт и Россия: (Краткий очерк) / А.И. Горшкова. – М.: Компания Спутник, 2006. – 54 с.
41. Гринчуцький В.І. Основи конкуренції: навч. посіб. для сам ост. вивч. дисц. / В.І. Гринчуцький, Н.М. Голда. – Тернопіль: ТДТУ, 2005. – 138 с.
42. Данько Т.П. Управління маркетингом: Підручник. Вид. 2-ге, перераб. І доп. / Т.П. Данько. – М.: Инфра, -2001. - 334 с.
43. Дорогунцов С.І. Розміщення продуктивних сил України: Навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. / С.І. Дорогунцов, Ю.І. Пітюренко, Я.Б. Олійник - К.: КНЕУ, -2000. - 364 с.
44. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика: Навч. посібник. / С.І. Дугіна - К.: КНЕУ, -2005. - 393 с.
45. Дурович О.П. Маркетинг у підприємницькій діяльності: Підручник. / О.П Дурович. –Мн.:НЖП «Фінанси, облік, аудит», 2011. - 464 с.
46. Заяць Т.А. Управління маркетингом на підприємстві: Підручник. /Т..А. Заяць, І.О.Тарлопов, О.О.Пилипенко - Донецьк: Юго - Восток, 2006. - 252 с.
47. Интернет-портал АПК України - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://agronovator.ua/ua/sugar\\_factories/ternopol/](http://agronovator.ua/ua/sugar_factories/ternopol/)
48. Карпик Я.М. Менеджмент промислового підприємства: навчальний посібник для економічних та інженерно-економічних спеціальностей вищих

навчальних закладів. - Тернопіль: ТАНГ, 2000. - 311 с.

49. Кеворков В.В. Політика і практика маркетингу на підприємстві: Навчально - методичний посібник. /В.В. Кеворков, С.В. Леонтьєв М.: ІСАРП, «Бізнес - Тезаурус», 2009. - 239 с.

50. Кобилянський О. В. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Основи охорони праці» для студентів напрямків підготовки 0306 – «Менеджмент» та 0401 «Екологія, охорона навколишнього середовища» / О. В. Кобилянський, І. В. Заюков, С. В. Королевська. – Вінниця. : ВНТУ, 2015. – 34 с.

51. Кожекин Г.Я. Маркетинг підприємства: Навч. посібник. / Г.Я. Кожекин, С.Г.Мисербиева - Мн.: Книжковий Будинок, 2004. - 240 с.

52. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография / Л.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим, А. Л. Шутенко; НИЦ индустр. пробл. развития, Харьк. нац. акад. гор. Х-ва НАН Украины. – Х.: ИНЖЕК, 2008. – 240 с.

53. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова; НДЦ індустріал. пробл. розв. НАН України. – Х.: ИНЖЕК, 2008. – 352 с.

54. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки і практики : тези доп. екон. ун-т МОН України, НДЦ індустріал. пробл. розв. НАН України. Х.:ИНЖЕК, 2007. – 144 с.

55. Кузнецов А.В.Конкурентные стратегии международного бизнеса: Краткий курс лекцій / А.В. Кузнецов – Международный ин-т трудовых и социальных отношений. – Минск: Асобны Дах, 2004. – 79 с.

56. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник для студ. спец. «міжнародна економіка» / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Л.: Видавництво Національного Ун-ту «львівська політехніка», 2004. – 188 с.

57. Короткий курс лекцій з дисципліни «Управлінський аналіз» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://studme.com.ua/1652020510035/ekonomika/matritsa\\_vozmozhnostey.htm](https://studme.com.ua/1652020510035/ekonomika/matritsa_vozmozhnostey.htm)

58. Макконелл К.Р. Економікс: Принципи, проблеми і політика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю; [пер. з англ.]. Є.С. Іванова 11-го изд.-М.: Видавництво «Республіка», 2002.-785с.

59. Макконелл К. Мікроекономіка / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю; [пер. з англ.]. С.Ф.Панчишина: Львів: Просвіта, 2000 р. – 258 с.

60. Маркетинг: від теорії до практики: навч. посіб. / В. Н. Парсяк. – К.: Наук. Думка, 2007. – 256 с.

61. Маркетинг: навч. посіб. / Н.В. Васюткіна; Європ. Ун-т. – К., 2007. – 227 с.

62. Маркетинг: підручник / Н.В. Бутенко. – К.: Атіка, 2008. – 300 с.

63. Маркетингова політика в системі управління конкурентоспроможністю промислової продукції: монографія / Ю.В. Макогон, М.В. Корж; Донбас. держ. машинобуд. кад. – Краматорськ, 2009. -244 с.

64. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / А. І. Федорчук; Укооспілка, Лбвів комерц. акад. – Л., 2008. – 367 с.

65. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / І.В. Кошкалда; Харк. нац. грар. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2007. – 158 с.

66. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. - К.: Либідь, 2003.- 448 с.

67. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручник / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 371 с.

68. Найт Ф. «Невизначеність та прибуток». / Ф.Найт. «Річ», 2003. -210 с.

69. Немцов В.Д. Менеджмент організацій / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К., 2001.- 392 с.

70. О Шонесси Дж. Конкрентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О Шонесси / Пер. з англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – С.Пб: Питер, 2001. – 964 с.

71. Оксентюк А.О. Менеджмент організацій. Теоретичні положення,

практичні рекомендації та тестові завдання. Навчальний посібник для інженерно-технічних та економічних спеціальностей / А.О. Оксентюк, І.С. Вовчак, Б.А. Оксентюк. - Тернопіль: ТДТУ, 2000.- 296 с.

72. Олехнович Г.И. Конкурентные стратеги на мировых рынках : Курс лекцій / Г.И. Олехнович. – М.: Изд-во деловой и учеб. лит.,2005. -256 с.

73. Основи охорони праці: Підручник / За ред. проф. В.В. Березуцького – Х.: Факт, 2005.- 480 с.

74. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / І. О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Харківський держ. економічний ун-т. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

75. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер – М.: АльпинаБизнесБукс, 2006. – 454 с.

76. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

77. Портер М. Міжнародна конкуренція: Пер. з англ. / В.Д. Щетиніна. - М.: Міжнародні відносини, 2003.-345 с.

78. Примак Т.О. Економіка підприємств: Навч. посіб. / Т.О. Примак - К.: МАУП, 2009. - 108 с.

79. Романов О.Н. Маркетинг: Підручник. / О.Н Романова, Ю.Ю Корлюгов, С.А Красильников. – М.: ЮНИТИ, 2006 р. - 560 с.

80. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. / М.: Соцекгіз, 1962 р. - 432 с.

81. Спиридонов И.А. Мировая экономика: Учеб. пособие для вузов по эконом. спец. / И.А Спиридонов. - М.: ИНФРА - М, 2001 р. - 255 с.

82. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: Теорія та практика / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. - Тернопіль: Тернопіль, 1997.- 456 с.

83. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 С.



84. Указ Президента України «Про оподаткування прибутку підприємств». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80>

85. Фатхутдінов Р.А. Конкуренентоспроможність: економіка, стратегія, управління./ Р.А. Фатхурдінов - М.: ИНФРА-М. - 2000. -132 с.

86. Хайне Г. Економічний спосіб мислення / Г.Хайне; [пер.с англ.]-М.: Новини, 2002 р.-702с.

87. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: Навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. і доп / В.І Хомяков.. - К.: Кондор, 2005. - 434 с.

88. Швец В.Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии: Учебник. / В.Е Швец. - Л.: Знание, 2010 р. - 32 с.

89. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка і циклу кон'юнктури) / Й. Шумпетер. - М.: Прогрес, 2004 р. - 456 с.

90. Шпилик С. В. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства / Світлана Василівна Шпилик // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015 — Том 49. — № 2. — С. 212-223. — (Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі).

91. Шпилик С. Інтерактивний маркетинг: стан розвитку в Україні / С.Семенюк, С.Шпилик // Галицький економічний вісник. — 2012. — №2(35). — с.87-95 - (економіка та управління національним господарством)

92. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія і практика / А.Ю. Юданов. - 3-е вид., Доп. I спр. - М.: ГНОМ і Д, 2001 р. - 304 с.

93. Янковський Н.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на світових ринках: макро-і мікрорівні. / Н.А. Янковський - Донецьк: ДонНУ, 2004. - 398 с.

94. [https://ukrstat.org/uk/operativ/oper\\_new.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.htm)

95. 10 показників ефективності, за якими повинен слідкувати кожен власник Інтернет-магазину [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cossa.ru/155/89250/>.

# ДОДАТКИ