

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Моделювання конкурентоспроможності торговельного підприємства та шляхи її підвищення (на прикладі ТОВ «Муза»)**

---

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи ПКм  
спеціальності 051 Економіка

---

(шифр і назва спеціальності)

Іваськів Н. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Різник Н.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Берестецька О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Дмитрів Д.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Співак С.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Іваськів Н. М. Моделювання конкурентоспроможності торговельного підприємства та шляхи її підвищення (на прикладі ТОВ «Муза»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка» - Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль. 2021.

Кваліфікаційну роботу виконано на 82 аркушах, містить 7 рисунків, 13 таблиць, додатки розміщено на 9 сторінках.

В роботі використано 97 літературних джерел, а саме: законодавчі акти, монографії, підручники, статті, інтернет-сайти.

Об'єкт дослідження є процес конкурентоспроможного та ефективного розвитку ТОВ «Муза».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, організаційні і практичні проблеми конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Методи дослідження – економічний аналіз, метод порівняння, SWOT – аналіз.

В першому розділі розкрито теоретичні аспекти конкуренції і конкурентоспроможності підприємств у ринковій економіці.

В другому розділі проаналізовано діяльність товариства з обмеженою діяльністю «Муза».

В третьому розділі обґрунтовано шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі.

В четвертому розділі висвітлені питання охорони праці та безпеки життєдіяльності на підприємстві.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС, МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ.

## ANNOTATION

Ivaskiv N.M. «Trade company competitiveness modeling and the ways of its increase (LLC “MUSA” as a case study)». - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in specialty 051 "Economics". Ternopil Ivan Puluj National Technical University - Ternopil. 2021.

Qualification work is performed on 82 sheets, contains 7 figures, 13 tables, appendices are placed on 9 pages.

The work uses 97 literary source, namely: legislation, monographs, textbooks, articles, websites.

The object of research is the process of competitive and effective development LLC “MUSA”.

The subject of research is a set of theoretical and methodological, scientific, organizational and practical problems of formation and strategic development of trade enterprises.

Research methods - economic analysis, comparison method, SWOT - analysis.

The first section reveals the theoretical aspects of competition and competitiveness of enterprises in a market economy.

The second section analyzes the activities of the limited liability company "Muse".

The third section substantiates ways to improve the management of the competitiveness of sub-Paris trade.

The fourth section covers issues of labor protection and safety at the enterprise.

Keywords: COMPETITIVENESS, COMPETITIVE STATUS, MARKETING, COMPETITIVE POSITION, FUNCTIONING EFFICIENCY.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ	9
1.1. Поняття конкуренції та конкурентоспроможності торговельних підприємств: специфіка і проблеми	9
1.2. Стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації	16
АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ	21
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Муза»	21
2.2. Аналіз стратегії конкурентної боротьби та результатів її реалізації на підприємстві	26
ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ	35
3.1. Моніторинг факторів конкурентного середовища підприємств	35
3.2. Розробка моделі конкурентоспроможності ТОВ «Муза»	41
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	50
4.1. Стійкість роботи торговельного підприємства і шляхи її підвищення	50
4.2. Аналіз та шляхи покращення охорони праці на підприємстві ТОВ «Муза»	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	74

## ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренція в умовах інтеграції України у світовий економічний простір є природною і необхідною формою взаємодії підприємницьких структур, людей, співтовариств, влади і зумовлена їх різним положенням на ринку, цілями і інтересами. Конкуренція на сучасному етапі розвитку країни стала невід'ємною частиною ринкового середовища і є необхідною умовою розвитку підприємницької діяльності, в якій підприємці самостійно шукають споживачів, щоб забезпечити цілі своєї діяльності – максимізацію прибутку, розширення обсягу продажів, збільшення частки на ринку. У нових умовах конкуренція примушує підприємців до ефективних дій на ринку, примушуючи їх пропонувати споживачам широкий асортимент товарів і послуг за нижчих цін і кращої якості.

Щоб виграти в конкурентній боротьбі, необхідно мати певну перевагу на ринку, уміти створити чинники переваги над конкурентами у сфері споживчих характеристик товару (послуги) або засобів його просування на ринку. В цілях забезпечення конкурентних переваг кожній підприємницькій структурі необхідно правильно розробити і грамотно реалізувати конкурентну стратегію. Для розуміння механізму конкуренції велике значення має правильна ідентифікація причин, за рахунок яких вдається обійти конкурентів, тобто причин і джерел конкурентних переваг.

В економічній літературі проблемам розробки методології управління конкурентоспроможністю присвячені праці зарубіжних вчених Альберта М., Альстренда Б., Ансофа І., Дойля П., Друкера П., Карлофа Б., Котлера Ф., Коха Р., Куїнна Дж., Лемпела Дж., Портера М., Мак Х'юга А., Майера Дж., Маркідеса К., Мескона М., Мінцберга Г., Стрікланда А., Томпсона А., Хамеля М., Хедоурі Ф., Чандлера А. та вітчизняних Амбросова В.Я., Заїнчковського А.О., Борщевського П.П., Лиськова В.В., Маліка М.Й., Бутнік-Сіверського О.Б., Варченко О.М., Бачинської О.М., Гончара А.Ф., Дейнеко Л.В., Калінчика М.В., Різник Н.М., Сологуб О.П., Кухти В.Г., Саблука П.Т., Крисанова Д., Лисецького А.С., Мармуль Л.О., Мостенської Т.Л., Сичевського М.П., Топіхи В.І.

Метою роботи є розгляд теоретичних проблем досягнення конкурентоспроможності фірми, з'ясування сутності таких понять, як конкуренція, конкурентоспроможність фірми на ринку, виявлення особливостей окремих видів конкуренції, що характерні для даного підприємства, аналіз системи управління нею, встановлення форм і методів досягнення конкурентних переваг, розробка рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, та організаційно-економічного механізму системи управління якістю продукції тощо.

Відповідно до мети роботи були сформовано наступні завдання:

- розкриття особливостей розвитку торгівельних підприємств;
- аналіз теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства;
- проведення аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробка шляхів забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Муза».

*Об'єктом дослідження* є процес конкурентоспроможного та ефективного розвитку ТОВ «Муза».

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні, наукові, організаційні і практичні проблеми конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою дослідження стали основні положення економічної теорії, стратегічного менеджменту, маркетингу, економічного прогнозування та планування, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких розглядаються проблеми конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємств торгівлі.

*Інформаційну базу дослідження* складають законодавчі та нормативні акти держави в сфері регулювання ринкових відносин, монографії та публікації у періодичних виданнях з проблем формування конкурентоспроможності, дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Муза» за 2018-2020 рр.

*Обсяг і структура роботи.* Магістерська робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 95 джерел. Робота викладена на 70 сторінках, містить 7 рисунків, 13 таблиць.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

### 1.1. Поняття конкуренції та конкурентоспроможності торговельних підприємств: специфіка і проблеми

Конкуренція - важливий атрибут ринкової економіки і являє собою основу всього механізму товарного виробництва, ринкового господарства та створює могутню альтернативу монополізації в сфері економіки. Конкуренція виступає важливим фактором стимулювання господарської активності, збільшення розмаїтості та підвищення якості продукції, зниження витрат і стабілізації економічного росту.

Конкуренція поділяється на цінову та нецінову, в залежності від методів її ведення. Узагальним методом ведення конкурентної боротьби в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Методи ведення конкурентної боротьби [23, с. 92]

Цінові методи		Нецінові методи		
явні	приховані	законні	незаконні	маркетингові
Широке оповіщення споживачів про зниження ціни на свою продукцію	Введення на ринок товару з істотно поліпшеними споживчими характеристиками, а ціна піднімається непропорційно мало	Більш висока ніж у конкурента надійність товару Менша ціна споживання Більш досконалий дизайн Більший комплекс пропонуванних послуг Широке використання реклами	Промислове шпигунство Використання демпінгу Виробництво товарів імітаторів Використання чужих товарних знаків «Відведення» (переманювання) фахівців	Розробка і випуск нових товарів Політика цін Вибір найбільш ефективних каналів товароруку Комплексне дослідження ринку Застосування способів стимулювання збуту

На сьогоднішній день не існує загально визнаного поняття конкурентоспроможності. В економічній літературі поняття конкурентоспроможності має різні інтерпретації (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

## Авторські визначення поняття «конкурентоспроможність»

Джерело	Визначення
1	2
Балабанова Л.В. Маркетинг. Підручник. Донецьк: 2015. 562 с.	Конкурентоспроможність підприємства (фірми) в умовах маркетингової орієнтації – це можливість (спроможність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних в порівнянні з конкурентами умовах.
Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. К.: КНЕУ, 2016. 268 с.	Визначається конкурентоспроможністю продукції фірми, а також сукупністю економічних методів її діяльності, які впливають на результати конкурентної боротьби.
Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. Проф. Н.М. Ушакової) К. “Хрещатик”, 2017. 800 с.	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання
Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. К. КНЕУ, 2017. 384 с.	Рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковність, продуктивність тощо.

З огляду на викладене в таблиці 1.2., відзначимо, що більш повно, на наш погляд, поняття конкурентоспроможності розкрила Балабанова Л.В., яка розглядає конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації [13, с.42].

Не викликає сумніву, що збалансованість попиту і пропозиції досягається завдяки дії економічних законів, які виявляють прояв на конкретному ринку.



Сучасне розуміння ринку має поліформатний характер – від суто теоретичного до повсякденного.

Складність ринку як системи полягає, з одного боку, в наявності багатьох його учасників, які виступають продавцями й покупцями. Учасників ринку як системи господарських відносин доцільно об'єднати в дві групи – суб'єкти господарювання та інші (некомерційні організації; фізичні особи, що не відносяться до першої групи). Кожен з учасників ринку має власні інтереси, стратегію й тактику, діє в певному об'єктному полі й тому їм притаманний стохастичний характер поведінки, який має прояв по обидві сторони ринку – на стороні пропозиції й на стороні попиту.

З другого боку – саме співвідношення між пропозицією товарів (робіт, послуг) та попитом носить імовірнісний характер, який визначається не тільки й не стільки їхніми властивостями, тенденціями в оновленні, субституцією й компліментарністю ринкової пропозиції, методами просування на ринку тощо, а й в значнішій мірі складовими формування попиту, з яких основна – це наявність доходів для насичення той чи іншої потреби через попит. Останнє є випереджаючим чинником перетворення юридичних і фізичних осіб в учасників ринку. При цьому не тільки на стороні попиту, а й на стороні пропозиції, бо без попиту формування пропозиції стає безглуздим, хоча розвиток пропозиції структурує попит. До того ж ринкові господарські відносини ускладнюються інституціональними преференціями, про що йшлося раніше.

Треба привернути увагу ще до одного визначення ринку - як місця, де здійснюється акт купівлі-продажу, тобто суто локального його аспекту. Останнім часом з'явилося багато нових форматів, де реалізують споживчі товари, – різноманітних "маркетів", які є відокремленими суб'єктами господарювання. Тому цілком природно розглядати локальний ринок як місце здійснення акту купівлі-продажу у стаціонарних будівлях, тобто магазинах, у позамагазинних спорудах (лотки, кіоски тощо), а також на ринках (у стаціонарних будівлях і різного роду спорудах).

Таким чином, ринок – це локальна територія, виділена в будь-який стаціонарній або тимчасовій споруді, де здійснюється акт купівлі-продажу товарів (робіт, послуг).

Отже, доцільно дотримуватися певних умов трактування ринку залежно від рівня досліджуваних проблем. В однієї площині вивчається ринок як соціально-економічна категорія, у більш конкретному плані здійснюються дослідження ринку як економічної системи, до того ж ринок може розглядатися як локальне місце здійснення акту купівлі-продажу.

Розмежування поняття "ринок" має суттєве значення для теми дослідження тому, що дозволяє знайти місце товарній політиці торговельного підприємства в системі товарного руху від виробника до кінцевого споживача.

Дане дослідження стосується ринку як економічної системи, причому лише однієї його підсистеми, а саме споживчого ринку продовольчих товарів, учасниками якого є торговельні підприємства, що переважно торгують цими товарами, про місце яких у задоволенні потреб населення йшлося вище. Що стосується діагностики товарної політики, то дослідження стосується суб'єктів цього ринку, а саме підприємств і магазинів, тобто місць здійснення акту купівлі-продажу.

Споживчий ринок – це найбільш складна й важлива ринкова підсистема тому, що в її просторі здійснюється обіг товарів (робіт, послуг) для задоволення потреб кінцевого споживача, тобто населення. Попит, що формується на споживчому ринку спотворює виробничі процеси майже наскрізно й безперервно. Суб'єктною складовою, що діє на просторі споживчого ринку, є його учасники, тобто юридичні й фізичні особи як на стороні пропозиції (власники об'єктів товарного обігу), так і на стороні попиту (власники грошей). Об'єктом стосунків є товари (роботи, послуги), обіг яких закінчується набуттям права власності на них покупцем, тобто населенням.

Споживчий ринок можна класифікувати наступним чином:

*за ознакою споживачів* (проміжні, кінцеві, або ті та інші) об'єктів задоволення попиту в натурально-речовій формі:

- роздрібний споживчий ринок;

- оптовий споживчий ринок;
- оптово-роздрібний споживчий ринок.

*за ознакою об'єктів інших форм задоволення попиту:*

- ринок споживчих послуг;
- ринок споживчих товарів;

*за територіальною ознакою обігу:*

- внутрішній споживчий ринок;
- територіальні внутрішні споживчі ринки (міст, областей, районів, регіонів тощо).

На оптовому споживчому ринку здійснюється обіг споживчих товарів для задоволення потреб суб'єктів роздрібного ринку. Оптово-роздрібний споживчий ринок задовольняє потреби в споживчих товарах як кінцевих покупців-споживачів, а також посередників і приватних підприємців. За КВЕД він не виділений, але на практиці існує. Прикладом можуть бути торговельні підприємства типу "cashandcarry", де закупають товари готелі, ресторани, приватні підприємці тощо. Основна роздрібна діяльність підприємств "cashandcarry" має риси, подібні до звичайного роздрібного підприємства, відмінною ознакою їх є продаж товарів малими партіями (мілкий опт) вищезазначеним покупцям.

Роздрібний ринок (як і інші складові споживчого ринку) являє собою сукупність потоків товарів і грошей, що обертаються в просторі і часі в межах певної організаційної структури. Торговельні підприємства й їхня мережа є основними інститутами, які мають формувати пропозицію товарів відповідно попиту населення, проводячи певну товарну політику з метою підвищення рівня задоволення потреб споживачів.

Аналіз основних показників розвитку роздрібної торгівлі України дозволяє дійти певних висновків. Роздрібний товарооборот у 2020 році склав майже 325,1 млрд грн, у тому числі підприємств роздрібної торгівлі – 171,7 млрд грн, або 52,8 %. При цьому індекс його фізичного обсягу порівняно із 2000р. має стійку тенденцію до зростання, але темпи нижче ніж у фактичних цінах тому, що ціни теж мають ще більш явну тенденцію до зростання. Приріст товарообороту у порівняних цінах за період 2013-2020р.р. склав 29,5%, а продовольчих товарів – 16,7 %. Таке

становище ще раз підкреслює правильність та актуальність обраного напрямку дослідження. Ціни майже за всіма продовольчими товарами за цей період збільшувалися. Лише на хліб і макаронні вироби, ціни в 2018 і 2019 роках, а на м'ясо, картоплю та олію у 2019 році трохи знизилися [16, с. 73].

Співставлення споживання продуктів харчування на 1 особу на рік й їхнього продажу в натуральному виразі надає можливість стверджувати про необхідність забезпечення подальшого активного розвитку товарообороту продовольчих товарів й в першу чергу продуктів харчування. До того ж гостро постає проблема якості продуктів – у 2019 році калорійність харчування знизилася поряд із 2013 роком майже на 18%. Теж саме стосується вмісту вітамінів, мікро-і макроелементів [16, с. 435]. Наступна проблема – це споживання місцевого й сільського населення. Обсяг роздрібного товарообороту у розрахунку на одну особу має значні відмінності в міській та сільській місцевості. Останній все більше відривається від показника у міських поселеннях. Якщо у 2013 році він складав біля третини міського рівня, то в 2020 році менш ніж одну п'яту. Це пояснюється не тільки тим, що задоволення частини потреб сільських мешканців у продуктах харчування здійснюється в неринковому просторі, а й тим, що доходи сільських мешканців значно нижчі ніж міських й торгова мережа на селі постійно скорочується. Номінальні доходи населення за цей період зросли майже втричі, а реальні – в 2,2 рази. Біля 90 % грошових доходів домогосподарства витрачають на споживання, у т.ч. більш половини – на продукти харчування. Тобто на сьогодні, з одного боку, майже відсутні грошові резерви населення для подолання відставання в споживанні продуктів харчування шляхом активного розвитку торгівлі, а з іншого, для цього не вистачає товарних ресурсів.

Задоволення потреб населення в продовольчих товарах здійснюється через роздрібну торгову мережу, в якій переважають підприємства роздрібною торгівлі. При чому 80,0% товарообороту продовольчих товарів припадає на підприємства, що торгують переважно продовольчими товарами. Тому найбільш обґрунтованим є проведення дослідження у колі зазначених підприємств, які переважно торгують саме продовольчими товарами. Лише для таких підприємств можна вважати задоволення потреб населення у цих товарах стратегічною метою, а точніше місією, яку

їм належить виконувати в суспільстві. Таблиця 1.3. містить їх роздрібний товарооборот та деякі інші показники.

Таблиця 1.3

## Розвиток підприємств продовольчої торгівлі за 2013-2020 роки [57]

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020 р. до 2013 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Роздрібний товарооборот підпр-в торгівлі, млрд грн	26.7	31.9	36.9	47.0	64.0	90.0	124.7	171.7	643.1
у т.ч. продовольчих товарів	12.8	14.7	16.4	20.2	26.1	34.9	44.5	51.9	405.5
Роздрібний товарооборот підприємств, що торгують переважно продовольчими товарами млрд грн	7.7	8.7	9.2	11.7	16.3	23.3	31.5	41.5	539.0
Питома вага, %	60.2	59.2	56.1	57.4	62.4	66.2	70.8	80.0	132.9
Індекс фізичного обсягу товарообороту підприємств по продовольчим товарам, % до 2013 р.	100	105.7	115.5	132.6	159.9	187.9	222.1	259.5	222.1
Теж саме, % до 2013 р.	29.6	31.3	34.2	39.3	47.4	55.7	65.8	76.8	259.5
Роздрібний товарооборот у спеціалізованих продовольчих магазинах млрд грн	1.0	1.2	1.3	1.2	1.3	1.5	2.2	2.4	240.0
"-" у неспеціалізованих магазинах	6.7	7.5	7.9	10.5	15.0	21.6	29.3	39.2	585.1
Питома вага останніх, %	87.0	86.2	85.9	89.7	92.0	93.5	93.9	94.5	108.6
Кількість підприємств, що переважно торгують продтоварами, тис. од. на кінець року	12.2	11.3	10.5	10.1	9.3	8.5	8.1	7.7	63.1
Кількість магазинів	52.1	47.3	41.7	38.4	34.7	31.9	29.6	27.7	53.2
Торгова площа, тис. м <sup>2</sup>	4545	4185	3655	3578	3576	3677	3744	3969	87.3
Середня торгова площа на 1 магазин, м <sup>2</sup>	87.2	88.5	87.6	93.2	103.0	115.2	126.5	143.3	164.3
Кількість магазинів самообслуговування, тис. од.	3.4	2.8	1.5	1.6	1.8	2.0	2.6	3.1	91.2
Питома вага магазинів самообслуговування, %	6.5	5.9	3.6	4.2	5.2	6.2	8.8	11.2	172.3
Торгова площа магазинів самообслуговування, тис. м <sup>2</sup>	347	376	353	490	812	1005	1629	2077	598.5
Середня торгова площа на 1 магазин самообслуговування, м <sup>2</sup>	102.1	134.2	235.3	306.3	451.1	503.0	626.5	670.0	656.2

Питома вага в товарообороті підприємств роздрібної торгівлі, що переважно торгують продовольчими товарами, має чітку тенденцію до збільшення. Щодо кількості підприємств і кількості магазинів, то вони зменшуються, але при цьому суттєво не підвищуються розміри торгової площі у розрахунку на 1 магазин, тобто панує тенденція до скорочення продовольчої мережі. Якщо кількість магазинів за 2013-2020 роки зменшилася на 46,8 %, то середня торгова площа підвищилася за цей період на 64,3 %, однак складає лише 143,3 м<sup>2</sup>. У 2013 р. в середньому на 10000 населення припадало 26 одиниць об'єктів роздрібної торгівлі і 2135 м<sup>2</sup> торгової площі магазинів, а у 2020, відповідно – 16 і 1616 м<sup>2</sup> [10, с. 297].

Середня торгова площа магазинів за спеціалізацією складає, м<sup>2</sup>:

з універсальним асортиментом – 152,9;

універсамів й супермаркетів – 914,1;

гіпермаркетів – 5569,4;

спеціалізованих магазинів – 67,9.

Враховуючі, що на універсами, супер- і гіпермаркети в загальній кількості магазинів припадає лише 5,2 %, то можна дійти висновку про панування невеликих за розміром торгової площі магазинів роздрібної продовольчої торгівлі [15, с. 137-138]. За таких обставин дослідженням умов формування товарної політики торговельних підприємств, що реалізують продовольчі товари, має здійснюватися по усіх діючих форматах магазинів з врахуванням перспектив і особливостей їхнього розвитку.

## **1.2. Стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації**

Успішний розвиток підприємства у ринковій економіці потребує особливого та правильного формування його конкурентної стратегії. Дослідивши сучасні праці у сфері стратегічного менеджменту, можна сказати, що поняття конкурентної стратегії визначається як сукупність правил підприємства для досягнення основної

мети - підтримки конкурентоспроможності у відповідній галузі та на відповідних ринках. Погоджуючись із цим, на наш погляд, конкурентна стратегія підприємства повинна орієнтуватися на ті конкурентні переваги, за допомогою яких підприємство забезпечить собі стійке фінансове становище та завоює собі міцні позиції на ринку.

Відповідно, при формуванні конкурентних стратегій необхідно виявляти визначальні фактори стратегічного успіху підприємства, котрі базуються на досягненні конкурентних переваг.

Стратегічний підхід підприємства, на нашу думку, залежить від володіння тривалими та стійкими конкурентними перевагами.

Тривалість конкурентної переваги залежить від спроможності підприємства утримувати захист від можливого копіювання конкурентами [14, с. 63].

Формування та підтримування ка конкурентної переваги повністю пов'язані з діяльністю підприємства. До основних принципів підтримки підприємством конкурентних переваг відносимо:

- бажання керівництва підприємства до покращень, інновацій та змін у всій господарській діяльності підприємства;
- підвищення конкурентних переваг підприємства, які забезпечують його ефективну діяльність та стійкість;
- ведення системного підходу до створення такої конкурентної стратегії, яка забезпечувала б всю господарську діяльність підприємства [15, с. 74].

Розглянемо стратегію проникнення підприємства на ринок, яка впливає на тривалу присутність продукту на ринку, визначає розробку керівництвом підприємства конкурентної стратегії присутності на ринку а у кінцевому результаті – рівня конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо модель стратегії проникнення підприємства на ринки рис. 1.1.



Рис. 1.1. Формування стратегії проникнення на ринок [4, с. 69]

Ефективність реалізації стратегії проникнення та довготривала присутність продукту на ринку визначається рівнем ринкового успіху, тобто досягненням стадії ринкової зрілості чи розширенням меж продуктового ринку. Найбільш загальноприйнятими використовуваними критеріями ефективності у цьому контексті є прибуток та частка ринку.

Конкурентна стратегія присутності на ринку поділяється на стратегію поведінки та стратегію конкурентної боротьби. Дана класифікація слугує цілям



дослідження та сприяє розумінню причин досягнення конкурентоспроможності та стратегічного успіху підприємства.

Враховуючи усе вище зазначене, представимо основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схема формування стратегії підприємства [15, с.128]

Сучасна економіка розглядає досягнення вагомих конкурентних переваг у взаємозв'язку з перспективами глобалізації підприємницької діяльності. Як правило, переваги, які отримуються за рахунок глобалізації діяльності, є доповненням до переваг, які отримуються в країні базування, і надають їм більш тривалий характер. Крім того, розміщення видів діяльності в інших країнах, з

метою використання конкурентних переваг цих країн, дозволяє компенсувати несприятливі умови у країні базування підприємства.

З цих позицій під глобальною стратегією, на нашу думку, необхідно розуміти стратегію, орієнтовану на світовий ринок і реалізацію стандартизованої продукції чи послуг на цьому ринку; координацію та інтеграцію видів діяльності у масштабах всієї світової спільноти, з метою використання можливостей міжнародного розподілу праці, переваг і т. д.

Основоположні рішення відносно стратегічної орієнтації підприємства розробляються на вищому рівні його керівництва і носять найбільш загальний характер.

Стратегічний вибір стосовно до реальної конкурентної ситуації у ринкових сегментах, реальним ресурсним і організаційним можливостям підприємства повинен здійснюватися на середньому рівні керівництва в рамках формування конкурентних стратегій.

## АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ

### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Муза»

Підприємство засновано в 1992 році під назвою Товариство з обмеженою відповідальністю «Муза».

Одним із основних видів діяльності підприємства є роздрібна торгівля товарами народного споживання, яка здійснюється магазином «Міні-маркет», загальна площа якого становить 167м<sup>2</sup>, який знаходиться за адресою - м. Тернопіль, вул. Клінічна, 1А.

Протягом останніх років на підприємстві було розширено асортимент продукції, який поповнився продовольчими товарами, тютюновими виробами, а також алкогольними напоями.

У магазині ТОВ «Муза» представлені такі товарні групи продовольчих товарів: м'ясна гастрономія, плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти, тютюнові вироби, супутні товари, риба і рибні товари, лікєро-горілчані та безалкогольні напої, бакалійні товари, кондитерські вироби, ковбасні вироби, а також, молочні продукти та хлібобулочні вироби.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Муза» розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2018 – 2020 звітні роки (табл. 2.1).

Дані табл. 2.1 свідчать про стійке зростання господарської діяльності ТОВ «Муза». Стабільно зростає обсяг збуту продукції, прибуток та середньомісячна заробітна плата працівників, а це у свою чергу означає, що ТОВ «Муза» є конкурентоспроможним підприємством.

Таблиця 2.1.

## Техніко-економічні показники ТОВ «Муза» за 2018-2020 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	за 2020–2019 рр.	За 2020–2018 рр.	За 2020–2019 рр.	За 2020–2018 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1100,75	1122,60	1148,90	26,30	48,15	2,34	4,37
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	195	195	195	0	0	0	0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	1089,90	1096,75	1075,15	-21,60	-14,75	-1,97	-1,35
Реалізовано продукції, тис. грн.	1585,70	1283,10	2789,10	1506	1203,4	117,37	75,89
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1520,30	1207,50	2490	1282,50	969,70	106,21	63,78
Чисельність працюючих, чол.	9	9	7	-2	-2	-11,76	-11,76
Чистий прибуток, тис. грн.	-10,20	23,90	67,10	43,20	77,30	180,75	-757,84
Фондовіддача	8,13	6,58	14,30	7,72	6,17	117,37	75,89
Фондомісткість	0,12	0,15	0,07	-0,08	-0,05	-54,00	-43,15
Фондоозброєність	15	15	16,25	1,25	1,25	8,33	8,33
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	93,28	75,48	185,94	110,46	92,66	146,35	99,34
Рентабельність продукції, %	-0,67	1,98	2,69	0,72	3,37	36,15	-501,65
Рентабельність активів, %	-0,93	2,13	5,84	3,71	6,77	174,33	-730,27
Рентабельність власного капіталу, %	-0,01	0,02	0,06	0,04	0,07	186,39	-766,87

Проаналізувавши таблицю 2.1. можемо виділити - середньорічна вартість активів в 2020 році була на рівні 1148,90 тис. грн., що на 26,30 тис. грн. більше за минулорічні показники, темп приросту при цьому становить 2,34%. Якщо порівняти даний показник з показником за 2018 рік то вартість активів збільшилася на 48,15 тис. грн. а темп приросту активів ТОВ «Муза» за 2018-2020 роки становить 4,37%.

Згідно таблиці 2.1. середньорічна вартість основних засобів в 2020 році складає 195 тис. грн., середньорічна вартість власного капіталу в 2020 році становить 1075,15 тис. грн., зауважимо, що власний капітал за 2020 рік зменшився на 21,60 тис. грн.

Виручка від реалізації продукції ТОВ «Муза» становить в 2020 році 2789,10 тис.грн. За 2020 рік обсяг збуту зріс на 1506 тис. грн., темп приросту відповідно при цьому склав 117,37%.

Якщо порівняти темпи приросту власного капіталу, основних засобів, активів та виручки від реалізації можна сказати, що найбільший приріст становить виручка від реалізації (117,37%). За 2019-2020 роки темп приросту власного капіталу менший темпу приросту основних засобів, а це в свою чергу є негативним показником.

Проведемо аналіз показників ефективності використання основних засобів - фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності. Показник фондівіддачі в 2020 році становить 14,30. Темп приросту за 2020 рік складає 117,37%, це в свою чергу є досить позитивним фактором для ТОВ «Муза». Фондомісткість в 2020 становить 0,07. Темп приросту фондомісткості за останній 2020 рік -54,00%, за 2018-2020 роки -43,15%. Показник фондоозброєності в 2020 році 16,25 тис. грн.

Проаналізуємо персоналу підприємства та ефективність його роботи.

Чисельність персоналу ТОВ «Муза» в 2020 році становила 7 чол., чисельність працюючих за 2020 рік зменшилася на 2 чол. Підприємство зменшило число працюючих в умовах пандемії задля економії коштів.

Позитивним показником підприємства є зростання продуктивності праці. За 2020 рік вона зросла на 110,46 тис. грн. Зауважимо, що фонд оплати праці за 2020 рік зменшився, це в свою чергу корелює із зменшенням числа працюючих на ТОВ «Муза». За 2019-2020 роки темп приросту продуктивності праці складає 146,35%, це вказує про ефективне використання трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві.

ТОВ «Муза» є прибутковим, прибуток в 2020 році становив 67,10 тис. грн., це на 43,20 тис. грн. більше показника 2019 року.

Розглянемо аналіз балансу ТОВ «Муза» в таблиці 2.2.

На кінець 2020 року залишкова вартість основних засобів склала 28 тис. грн., питома вага основних засобів в майні підприємства складала 2,42%. Тобто це свідчить, що питома вага основних засобів за 2019-2020 рр. зменшилась на 0,11%.

Аналіз балансу ТОВ «Муза»  
за 2018-2020 роки

Активи	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2019р	2020 від 2018 р.	2020 від 2019р	2020 від 2018 р.	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.
Основні засоби	28	28	28	0	0	0	0	2,53	2,46	2,42	-0,04	-0,11
Всього необоротні активи	28	28	28	0	0	0	0	2,53	2,46	2,42	-0,04	-0,11
Виробничі запаси	895	949,3	886,7	-62,6	-8,30	-6,59	-0,93	80,93	83,32	76,54	-6,78	-4,39
Дебіторська заборгованість за товарами	7,10	19	8,40	-10,6	1,30	-55,79	18,31	0,64	1,67	0,73	-0,94	0,08
Всього оборотні активи	1077,9	1111,3	1130,5	19,2	52,60	1,73	4,88	97,47	97,54	97,58	0,04	0,11
Вартість активів	1105,9	1139,3	1158,5	19,2	52,60	1,69	4,76	100	100	100	0	0

Необоротні активи на кінець 2020 року становлять 28 тис. грн. Питома вага необоротних активів в загальній вартості майна ТОВ «Муза» складає 2,42% . За період 2018-2020 рр. питома вага необоротних активів зменшилась на 0,11%.

Виробничі запаси ТОВ «Муза» на кінець 2020 року складають 886,70 тис. грн., це на 62,60 тис. грн. менше показника 2019 року, та на 8,30 тис. грн. менше показника за 2018 рік. Темп приросту виробничих запасів за 2019-2020 рр. становить -0,93%. Питома вага виробничих запасів ТОВ «Муза» в активах підприємства складає 76,54%. За 2019-2020 рр. питома вага виробничих запасів зменшилась на 4,39%.

Дебіторська заборгованість за 2020 рік збільшилась на 1,30 тис. грн., тобто темп приросту дебіторської заборгованості за 2019-2020 роки складає 18,31%. На кінець 2020 року питома вага дебіторської заборгованості в активах ТОВ «Муза» складає 0,73 %.

Загальна вартість оборотних активів ТОВ «Муза» за 2020 рік становить 1130,50 тис. грн., це на 19,20 тис. грн. більше 2019 року. Темп приросту оборотних коштів за 2020 рік складає 1,73%.

На кінець 2020 року загальна вартість майна підприємстваскладала 1158,50 тис. грн., це на 19,20 тис. грн. більше показника 2019 року.

Розглянемо пасиви ТОВ «Муза» (таблиця 2.3.).

Статутний капітал ТОВ «Муза» на кінець 2020 року складає 1000 тис. грн. За2018-2020 роки значення даного показника не змінювалося.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)ТОВ «Муза»за 2020 рікскладає 41,60 тис. грн. В порівнянні з показником 2019 року це на 67,10 тис. грн. менше. В порівнянні із показником2018 року, цей показник менший на 43,20 тис. грн..

Таблиця 2.3.

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Муза» за  
2018-2020 роки

Джерела формування майна	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.
Статутний капітал	1000	1000	1000	0	0	0	0	90,42	87,77	86,32	-1,45	-4,11
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	84,80	108,7	41,60	-67,1	-43,2	-61,73	-50,94	7,67	9,54	3,59	-5,95	-4,08
Всього власний капітал	1084,8	1108,7	1041,6	-67,1	-43,2	-6,05	-3,98	98,09	97,31	89,91	-7,40	-8,18
Кредиторська за боргованість за товари, роботи, послуги	3,20	11,80	116	104,2	112,8	883,05	3525	0,29	1,04	10,01	8,98	9,72
Всього короткострокових зобов'язань	21,10	30,60	116,9	86,30	95,80	282,03	454,03	1,91	2,69	10,09	7,40	8,18
Баланс	1105,9	1139,3	1158,5	19,20	52,60	1,69	4,76	100	100	100	0	0

Власний капітал ТОВ «Муза» за 2020 рік складає 1041,60 тис. грн., це на 67,10 тис. грн. менше показника за 2019 рік та на 43,20 тис. грн. менше показника за 2018 рік. Темп приросту власного капіталу за 2020 рік складає -6,05%. Питома вага власного капіталу за 2020 рік в пасивах підприємства становила 89,91%. За останні два роки питома вага зменшилась на 8,18%.

Кредиторська заборгованість за 2020 рік складає 116 тис. грн., а це на 104,20 тис. грн. більше за даний показник 2019 року. Темп приросту кредиторської заборгованості за 2020 рік є дуже високим і складає 883,05%. Питома вага кредиторської заборгованості за 2019-2020 роки збільшилась на 9,72%.

Поточні зобов'язання на кінець 2020 року складають 0,90 тис. грн., а це на 17,90 тис. грн. менше показника 2019 року та на 17 тис. грн. менше значення даного показника за 2018 рік. Питома вага поточних зобов'язань за 2019-2020 роки зменшилась на 1,54%

Короткострокові зобов'язання ТОВ «Муза» на кінець 2020 року складають 116,90 тис. грн., це на 86,30 тис. грн. більше за показник 2019 року. Темп приросту даного показника по ТОВ «Муза» за 2020 рік складає 282,03%. Питома вага короткострокових зобов'язань за 2019-2020 роки збільшилась на 8,18%.

Отже, можна зробити висновок – підприємство значно підвищило свої показники за 2020 рік і є прибутковим.

## **2.2. Аналіз стратегії конкурентної боротьби та результатів її реалізації на підприємстві**

ТОВ «Муза» працює в умовах жорсткої конкуренції. Для підприємства головною стратегією діяльності повинно стати - утримання позицій на ринку, якого потрібно досягати через вдосконалення, модифікацію, правильне ведення політики партнерства та ін.. Визначимо основні напрямки діяльності підприємства, при



врахуванні шляхів розвитку світової та вітчизняної торгівлі продовольчими товарами та сучасного економічного становища країни:

- постійне забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції;
- здійснення постійного та стабільного розвитку підприємства через впровадження в діяльність роботи ТОВ «Муза» новітніх науково-технічних досягнень науки і техніки;
- забезпечення діяльності ТОВ «Муза» на ринку та пошук нових ринків збуту.

Оцінку конкурентоспроможності продукції будемо проводити щодо досліджуваного підприємства та його основних конкурентів: ТОВ «Терпінгвін» (Код ЄДРПОУ 14029705), ТОВ «Меридіан» (Код ЄДРПОУ 14033992), ПМП «Мартін» (Код ЄДРПОУ 30837123).

Визначення конкурентоспроможності будемо проводити щодо основного виду продукції магазину – кондитерських виробів.

Оцінювання діяльності конкурентів здійснюється за допомогою оцінювань певних показників: ринкової частки підприємства, чистого прибутку, рентабельності, обсягів продажу, продуктивності праці та ін. Дослідження конкурентів проведемо через складання профілю діяльності фірм-конкурентів, завдяки цьому ми можемо оцінити сильні і слабкі сторони конкурентів та порівняти їх зі своїми. Завдяки цьому, ми зможемо визначити стратегію діяльності підприємства, передбачити можливості та розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності фірми.

Для оцінки конкурентоспроможності кондитерських виробів аналітичним методом порівняємо технічні та економічні параметри (табл. 2.4).

Розраховуємо інтегральний індекс конкурентоспроможності кондитерських виробів ТОВ «Муза» за технічними показниками:

$$I_{т.п.} = (70/150) * 0,12 + (5/4) * 0,08 + (1/1) * 0,01 + (1/1,8) * 0,01 + (24/24) * 0,24 + (6/6) * 0,06 + (4/2,9) * 0,05 + (25/23) * 0,1 \approx 2,16.$$

## Порівняльний аналіз ТОВ «Муза» та підприємств-конкурентів

№ п/п	Параметри	Підприємства				Вагомість показника*
		ТОВ «Муза» м. Тернопіль	ТОВ «Терпінгвін»	ТОВ Меридіан»	ПМП «Мартін»	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Ринкова частка підприємства	7	8	6	9	7
2.	Чистий прибуток	9	7	9	10	8
3.	Рентабельність	8	8	7	8	9
4.	Обсяги продажу	8	9	7	9	9
5.	Ціна товару	7	4	6	9	10
6.	Ширина асортименту	8	7	8	8	8
7.	Рівень сучасного устаткування	9	10	8	5	9
8.	Додаткові послуги	4	5	5	9	9
9.	Адаптивність каналів збуту	7	8	6	7	8
10.	Забезпеченість товарними запасами	10	9	10	8	5
11.	Розміщення підприємства	5	5	5	6	9
12.	Рекламні заходи	8	6	7	9	7
13.	Стимулювання покупців	9	9	6	10	8
14.	Стимулювання робітників	5	8	10	5	6
15.	Імідж фірми	6	5	8	8	9

\* - одиниця виміру – бали

Індекс конкурентоспроможності кондитерських виробів ТОВ «Муза» за економічними показниками:

$$I_{e.п.} = (500 + 50) / (400 + 80) \approx 1,15.$$

$$K = 2,16 / 1,15 \approx 1,88.$$

Так як розрахований показник конкурентоспроможності кондитерських виробів ТОВ «Муза» більший за одиницю - це значить, що даний продукт є конкурентоспроможним по відношенню до фірм конкурентів. ТОВ «Муза» має

великі можливості на ринку, а це в свою чергу дасть змогу досягти поставлених цілей діяльності підприємства і вийти на нові ринки збуту. [23, с. 143]

На основі цих даних та параметрів, які ми оцінювали у таблиці 2.1 побудуємо радар конкурентоспроможності (рис.2.1). Для цього нанесемо значення показників всіх чотирьох підприємств на радар, знайдемо площі фігур, які утворилися. Площу усієї фігури розрахуємо після суми площ усіх трикутників.

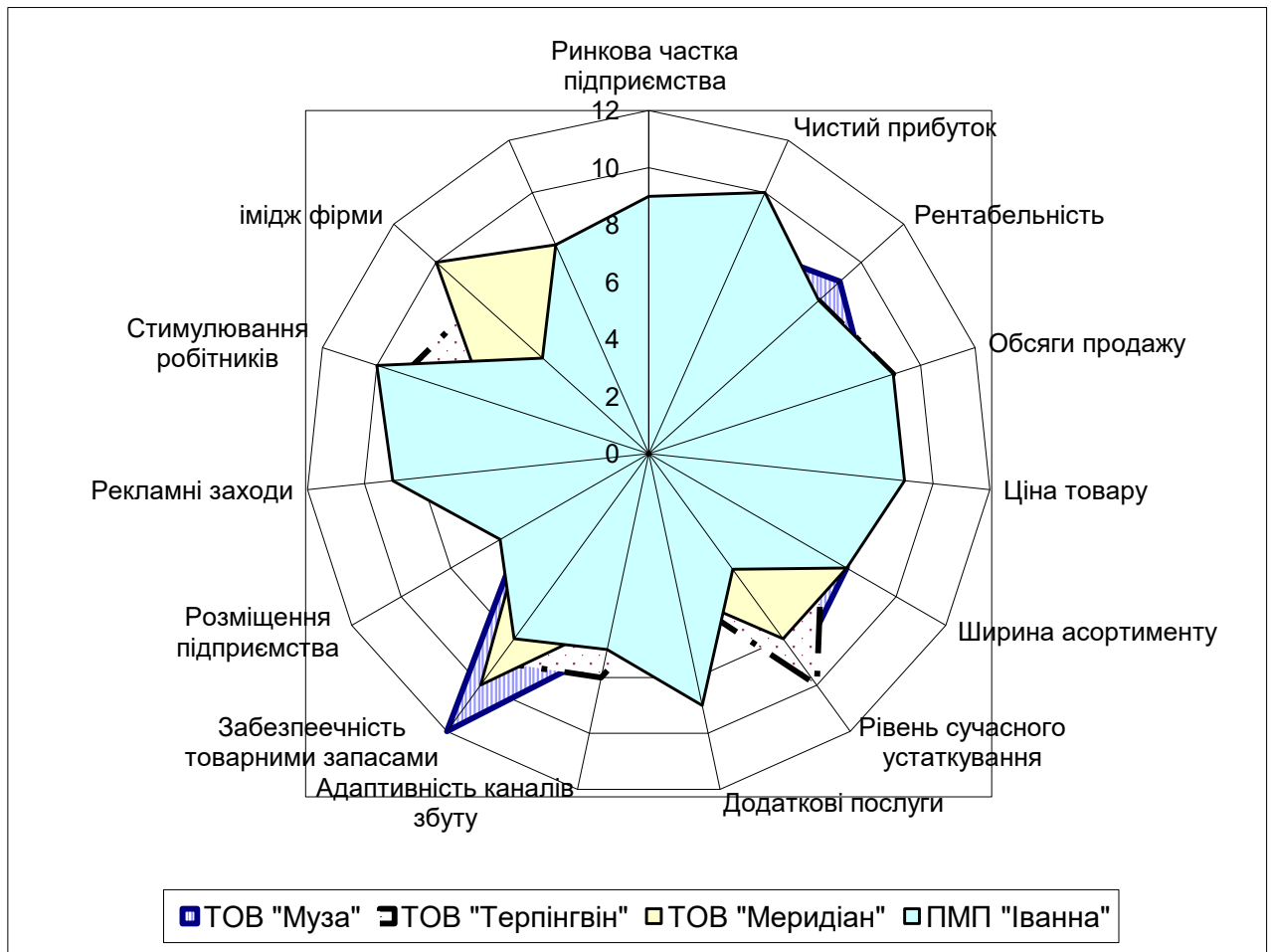


Рис. 2.1. Радар конкурентоспроможності

Знайдемо площу трикутника, використовуючи формулу:

$$S = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 360 \div 12 = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 30; \quad (2.1)$$

Використаємо дані з радару до формули 2.1, за допомогою цієї формули зможемо порахувати площі фігур окремо для кожної фірми.

Далі визначимо площу кола (формула 2.2), на яке наносилися радари.

$$S_{\text{кола}} = \pi \times r^2$$

$$S_{\text{кола}} = 3,14 \times 10^2 = 3,14 \times 100 = 314$$

Конкурентоспроможність по кожному окремому підприємству, визначимо використавши площу фігури, яка відображає дані фірми, до площі кола.

$$I_{\text{досл.}} = S_{\text{досл.}} \div S_{\text{кола}} = 185,25 \div 314 = 0,59;$$

$$I_{\text{баз.}} = S_{\text{баз.}} \div S_{\text{кола}} = 172,5 \div 314 = 0,55;$$

$$I_{\text{баз.}} = S_{\text{досл.}} \div S_{\text{кола}} = 180,75 \div 314 = 0,57;$$

$$I_{\text{баз.}} = S_{\text{баз.}} \div S_{\text{кола}} = 184,5 \div 314 = 0,58.$$

Для отримання підсумкового конкурентоспроможності ТОВ «Муза» в порівнянні до найбільшого конкурента ТОВ «Терпінгвін», використаємо наступну формулу:

$$K = I_{\text{досл.}} \div I_{\text{баз.}} \quad (2.3)$$

$$K = 0,59 \div 0,57 = 1,04.$$

За даними результатами ми можемо зробити висновок - конкурентна позиція ТОВ «Муза» є найбільш конкурентоспроможною ніж позиції фірм-конкурентів.

Розраховуємо відповідні площі трикутників та сумуємо, отримані результати подано в табл. 2.5.

Але слід зазначити, що не дивлячись на те, що ТОВ «Муза» має кращі характеристики, підприємство є надзвичайно проблемним: недовикористання виробничих потужностей; морально і фізично застаріле обладнання та відсутність можливостей на сучасному етапі його оновити.

Таблиця 2.5

Розрахунок площ трикутників по підприємствах

+

ТОВ «Муза»	ТОВ «Терпінгвін»	ТОВ «Меридіан»	ПМП «Маргін»
1	2	3	4
$S_1 = \frac{1}{2} \times 7 \times 7 \times \frac{1}{2} = 12,25$	$S_1 = \frac{1}{2} \times 6 \times 7 \times \frac{1}{2} = 10,5$	$S_1 = \frac{1}{2} \times 6 \times 7 \times \frac{1}{2} = 12,25$	$S_1 = \frac{1}{2} \times 9 \times 7 \times \frac{1}{2} = 10,5$
$S_2 = \frac{1}{2} \times 9 \times 8 \times \frac{1}{2} = 18$	$S_2 = \frac{1}{2} \times 9 \times 8 \times \frac{1}{2} = 18,0$	$S_2 = \frac{1}{2} \times 9 \times 8 \times \frac{1}{2} = 18$	$S_2 = \frac{1}{2} \times 10 \times 8 \times \frac{1}{2} = 18,0$
$S_3 = \frac{1}{2} \times 8 \times 10 \times \frac{1}{2} = 20,0$	$S_3 = \frac{1}{2} \times 7 \times 10 \times \frac{1}{2} = 17,5$	$S_3 = \frac{1}{2} \times 7 \times 10 \times \frac{1}{2} = 20,0$	$S_3 = \frac{1}{2} \times 8 \times 10 \times \frac{1}{2} = 17,5$
$S_4 = \frac{1}{2} \times 8 \times 9 \times \frac{1}{2} = 18,0$	$S_4 = \frac{1}{2} \times 7 \times 9 \times \frac{1}{2} = 15,75$	$S_4 = \frac{1}{2} \times 7 \times 9 \times \frac{1}{2} = 18,0$	$S_4 = \frac{1}{2} \times 9 \times 9 \times \frac{1}{2} = 15,75$
$S_5 = \frac{1}{2} \times 7 \times 10 \times \frac{1}{2} = 17,5$	$S_5 = \frac{1}{2} \times 6 \times 10 \times \frac{1}{2} = 15,0$	$S_5 = \frac{1}{2} \times 6 \times 10 \times \frac{1}{2} = 17,5$	$S_5 = \frac{1}{2} \times 8 \times 10 \times \frac{1}{2} = 15,0$
$S_6 = \frac{1}{2} \times 8 \times 8 \times \frac{1}{2} = 16,0$	$S_6 = \frac{1}{2} \times 8 \times 8 \times \frac{1}{2} = 16,0$	$S_6 = \frac{1}{2} \times 8 \times 8 \times \frac{1}{2} = 16,0$	$S_6 = \frac{1}{2} \times 5 \times 8 \times \frac{1}{2} = 16,0$
$S_7 = \frac{1}{2} \times 9 \times 9 \times \frac{1}{2} = 20,25$	$S_7 = \frac{1}{2} \times 8 \times 9 \times \frac{1}{2} = 18,0$	$S_7 = \frac{1}{2} \times 8 \times 9 \times \frac{1}{2} = 20,25$	$S_7 = \frac{1}{2} \times 9 \times 9 \times \frac{1}{2} = 18,0$
1	2	3	4
$S_8 = \frac{1}{2} \times 4 \times 9 \times \frac{1}{2} = 9,0$	$S_8 = \frac{1}{2} \times 5 \times 9 \times \frac{1}{2} = 11,25$	$S_8 = \frac{1}{2} \times 5 \times 9 \times \frac{1}{2} = 9,0$	$S_8 = \frac{1}{2} \times 7 \times 9 \times \frac{1}{2} = 11,25$
$S_9 = \frac{1}{2} \times 7 \times 8 \times \frac{1}{2} = 14,0$	$S_9 = \frac{1}{2} \times 6 \times 8 \times \frac{1}{2} = 12,0$	$S_9 = \frac{1}{2} \times 6 \times 8 \times \frac{1}{2} = 14,0$	$S_9 = \frac{1}{2} \times 8 \times 8 \times \frac{1}{2} = 12,0$
$S_{10} = \frac{1}{2} \times 12 \times 5 \times \frac{1}{2} = 15,0$	$S_{10} = \frac{1}{2} \times 12 \times 5 \times \frac{1}{2} = 15,0$	$S_{10} = \frac{1}{2} \times 10 \times 5 \times \frac{1}{2} = 15,0$	$S_{10} = \frac{1}{2} \times 6 \times 5 \times \frac{1}{2} = 15,0$
$S_{11} = \frac{1}{2} \times 5 \times 9 \times \frac{1}{2} = 11,25$	$S_{11} = \frac{1}{2} \times 5 \times 9 \times \frac{1}{2} = 11,25$	$S_{11} = \frac{1}{2} \times 5 \times 9 \times \frac{1}{2} = 11,25$	$S_{11} = \frac{1}{2} \times 9 \times 9 \times \frac{1}{2} = 11,25$
$S_{12} = \frac{1}{2} \times 8 \times 7 \times \frac{1}{2} = 14,0$	$S_{12} = \frac{1}{2} \times 7 \times 7 \times \frac{1}{2} = 12,25$	$S_{12} = \frac{1}{2} \times 6 \times 7 \times \frac{1}{2} = 14,0$	$S_{12} = \frac{1}{2} \times 10 \times 7 \times \frac{1}{2} = 12,25$
$\sum S_{\text{досл.}} = 185,25$	$\sum S_{\text{баз.}} = 172,5$	$\sum S_{\text{баз.}} = 180,75$	$\sum S_{\text{баз.}} = 184,5$

Визначимо рейтинг ТОВ «Муза» та його основного конкурента ТОВ «Терпінгвін» (табл. 2.6).

## Аналіз основних конкурентів



Розглянемо конкурентні переваги ТОВ «Муза» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Конкурентні переваги ТОВ «Муза»

№	Переваги низького порядку	Переваги високого порядку
1	Використання у торгівлі товарів повсякденного попиту	Досвід роботи на ринку продовольчих товарів послуг
2	Використання дешевої робочої сили;	Співпраця з країнами Європи
3	Широкий спектр послуг по доставці товарів	Індивідуальний підхід до кожного покупця
4	Гнучка система ціноутворення;	Висококваліфікований персонал
5	Оперативність виконання замовлення	Наявність сертифікатів якості

Сьогодні на вітчизняному ринку продовольчих товарів склалася ситуація, коли покупець повною мірою може реалізувати своє право вибору, а отже, перевагу

він віддасть тому товару, який найповніше відповідатиме його поняттю про якість, співвідношення всіх параметричних показників зі встановленою ціною.

Для оцінювання конкурентоспроможності товарів використовують метод опитування як споживачів, так і співробітників підприємства за 5-ти бальною шкалою з тим, щоб отримати найбільш об'єктивну оцінку на основі складання профілю конкурентоспроможності товару (табл. 2.8).

Після проведення розрахунків обирають стратегію конкурентоспроможних товарних груп залежно від рівня конкурентоспроможності товарів балів:

- стратегія товарів «ринкової новизни» - 5-4 бали;
- стратегія конкурентоспроможних товарів – 4-3;
- стратегія товару зниженого рівня якості – 3-2;
- стратегія неконкурентоспроможних товарів – 2-1.

Таблиця 2.8

#### Профіль конкурентоспроможності товарів ТОВ «Муза»

Показник оцінки	Вагомість критерію $W_i$	Оцінка споживачами, балів		Оцінка фахівців, балів		Середня оцінка
		$q_i$	$W_i \cdot q_i$	$q_i$	$W_i \cdot q_i$	
Рівень якості товарів	0,11	5	0,55	5	0,55	0,55
Якість товарів за певну ціну	0,11	4	0,44	4	0,44	0,44
Прийнятність ціни товару	0,12	2	0,24	3	0,36	0,30
Широта асортименту товарних груп	0,07	4	0,28	3	0,21	0,24
Наявність товарів-замінників	0,06	2	0,12	3	0,18	0,15
Наявність нових товарів	0,06	2	0,12	2	0,12	0,12
Дизайн	0,08	4	0,32	3	0,24	0,28
Економічність	0,10	3	0,3	2	0,2	0,25
Привабливість, зовнішній вигляд	0,07	4	0,28	3	0,21	0,24
Сервісне обслуговування	0,09	5	0,45	4	0,36	0,40
Якість упаковки товарів	0,05	2	0,1	2	0,1	0,10
Імідж виробника	0,08	4	0,32	5	0,4	0,36
Разом	1,00		3,52		3,37	3,44

Оскільки конкурентоспроможність товарів нашого підприємства оцінюється в 3,4 бали (таблиця 2.8), то ТОВ «Муза» обирає стратегію конкурентоспроможних товарів. Вона спрямована на якомога триваліше збереження позицій. Для цього використовують гнучку систему знижок, розширюють і насичують товарний

асортимент, залучають велику кількість товарів-новинок до існуючого асортименту, здійснюють інформативну рекламу з метою залучення додаткових покупців.

Отже, ТОВ «Муза» в своїй подальшій діяльності буде застосовувати таку товарну стратегію як стратегія конкурентоспроможних товарів, яка передбачає удосконалення якісних характеристик товару та збереження позицій підприємства на ринку.



## ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

### 3.1. Моніторинг факторів конкурентного середовища підприємств

Проведемо розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності продукції підприємства (за методом розрахунку інтегрального коефіцієнта).

Для порівняння оберемо найближчого конкурента ТОВ «Муза» - ТОВ «Терпінгвін», який має схожий з ТОВ «Муза» асортимент продукції. Якість продукції може характеризуватися наступними властивостями: смакові якості, термін збереження, енергетична цінність, корисність (вміст корисних вітамінів, мінералів). Згідно з маркетинговими дослідженнями, найбільше значення при покупці продукції мають смакові якості.

На підставі інформації з маркетингових досліджень, вагові коефіцієнти для кожного чинника конкурентоспроможності товару було запропоновано розподілити так:

смакові якості	- 0,35;
термін збереження	- 0,30;
енергетична цінність	- 0,25;
корисність	- 0,1.

Розрахуємо рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «Терпінгвін» та ТОВ «Муза» і підсумковий показник рівня конкурентоспроможності продукції.

З урахуванням даних таблиці 3.1, проведемо розрахунки в чотири етапи:

1 етап – визначення одиничного показника конкурентоспроможності згідно параметрів якості  $q_i$ , які можна розрахувати за формулами нижче [17, с. 87]:

а)  $q_i = r_i / r_{ik}$ , якщо  $\uparrow r_i$  сприяє  $\uparrow$  конкурентоспроможності;

б)  $q_i = r_{ik} / r_i$ , якщо,  $\downarrow r_i$  сприяє  $\uparrow$  конкурентоспроможності;

де  $r_i$  – значення деякого  $i$ -го параметра для продукції, що досліджується;

$r_{ik}$  – значення деякого  $i$ -го параметра для продукції певного конкурента;

2-й етап - визначення групового показника за допомогою параметра якості [17, с. 88]:

$$I_{\text{пж}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (3.1)$$

## Технічні та економічні параметри продукції

Найменування продукції	Чинники конкурентоспроможності продукції				
	Смакові якості	Термін збереження, дн	Енергетична цінність	Корисність	Ціна, грн.
Вага чинників	0,35	0,3	0,25	0,1	-
ТОВ «Муза»					
хліб «Тернопільський» 0,5 кг;	0,65	3,2	0,487	34	12,54
батон нарізний в/г 0,4 кг;	0,65	3,2	0,446	39	12,35
молоко 0,5 л «Молокія»	0,65	3	0,375	35	11,87
сметана 0,400 г «Молокія» ;	0,65	2,5	0,321	24	11,87
ковбаса «Молочна» 0,100 кг;	0,65	3	0,352	40	12,25
хлібець 0,200 кг;	0,65	2,5	0,250	31	11,34
ТОВ «Терпінгвін»					
хліб «Тернопільський» 0,5 кг;	0,72	4,5	0,456	32	11,85
батон в/г 0,4 кг;	0,72	4,5	0,427	38	11,77
молоко 0,5 л «Галичина»	0,72	4,5	0,368	35	11,45
сметана 0,400 г «Галичина» ;	0,72	4,5	0,305	25	11,38
ковбаса «Дитяча» 0,100 кг;	0,72	4	0,333	55	11,56
Паштет 0,200 кг;	0,72	4	0,264	23	11,24

В формулі (3.1)  $q_i$ - це показник конкурентоспроможності, розрахований за деяким  $i$ -м параметром;  $a_i$  – показник вагомості досліджуваного  $i$ -го параметра;  $n$  – загальна кількість параметрів, згідно яких проводиться аналіз досліджуваної продукції.

З практичної точки зору,  $I_p$  показує ступінь задоволення даним товаром потреб споживача з сторони якості продукції;

3-тій етап - визначення групового показника за економічними характеристиками, враховуючи витрати споживача. Для того, щоб визначити даний показник, знаходять сумарні витрати споживача на придбання і експлуатацію досліджуваної продукції. У даному випадку для продовольчих товарів витрати

експлуатації товару відсутні, тому сукупні витрати будуть дорівнювати ціні продукції.

Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за визначеними економічними величинами [17, с. 89] можна провести таким чином:

$$I_{ep} = \frac{\text{Витрати сукупні}}{\text{Витрати сукупні конкур. товару}} = \frac{V_c}{V_{ck}} = \frac{Ц}{Ц_k}, \quad (3.2)$$

де  $Ц$  – ціна товару, що аналізується;

$Ц_k$  – ціна того ж товару, представленого в конкурента;

4-й етап – визначення та аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності досліджуваного товару здійснюють за формулою [17, с. 89]:

$$K_{int} = \frac{I_{пя}}{I_{ep}} \quad (3.3)$$

де  $K_{int}$  – це інтегральний показник конкурентоспроможності деякого товару (перелік товарів визначається метою дослідження) показує різницю в споживчому ефекті між досліджуваними товарами, що припадає на одиницю витрат покупця, в даному випадку, по придбанню даного товару. Аналіз даного показника проводять наступним чином:

- якщо значення показника  $K_{int}$  менше за одиницю - оцінюється як негативне явище і означає, що в даного товару нижча конкурентоспроможність в порівнянні з товаром конкурента;
- якщо значення показника  $K_{int}$  більше за одиницю - оцінюється як позитивне явище і означає, що в даного товару вищий рівень конкурентоспроможності в порівнянні з товаром конкурента.

Вважається, що однакового значення конкурентоспроможності товарів, що досліджуються (значення  $K_{int}$  дорівнює 1) не буває, хоча, звичайно, в деяких дуже рідкісних випадках матимемо значення рівності.

З урахуванням даних таблиці 3.1. розрахуємо рівень конкурентоспроможності хліба «Тернопільського» вагою 500 г

$$I_{пя} = 0,65/0,72 * 0,35 + 3,2/4,2 * 0,3 + 0,456/0,487 * 0,25 + 34/32 * 0,1 = 0,954;$$

$K_{int} = 0,954/0,728 = 1,31 \rightarrow$  відносна перевага над конкурентом (+ 31,0%).

$I_{ep} = 4,40/4,20 = 1,05 \rightarrow$  відносна перевага, порівняно з конкурентом +5,0%

$K_{int} = 0,968/0,698 = 1,38 \rightarrow$  відносна перевага над конкурентом (+ 38,0%).

Аналогічно проведемо розрахунки для решти видів продукції і встановимо її відносну перевагу за параметрами якості, економічними параметрами та інтегральним показником. Дані занесемо в таблицю (3.2.)

Таблиця 3.2.

## Розрахунок конкурентоспроможності продукції ТОВ «Муза.»

Найменування хліба	Коефіцієнт конкурентоспроможності за параметрами якості, $I_{пя}$		Коефіцієнт конкурентоспроможності за економічним коефіцієнтом, $I_{ep}$		Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності $K_{int}$		Частка виду хліба в обсязі продажу
	Значення	Відносна перевага	Значення	Відносна перевага	Значення	Відносна перевага	
хліб «Тернопільський» 0,5 кг;	0,954	-4,6	0,720	27,2	1,31	31,0	0,032
батон нарізний в/г 0,4 кг;	0,945	-5,5	0,753	24,7	1,255	25,5	0,032
молоко 0,5 л «Молокія»	0,920	-8,0	0,775	22,5	1,187	18,7	0,116
сметана 0,400 г «Молокія» ;	0,886	-11,4	0,738	26,2	1,200	20,0	0,130
ковбаса «Молочна» 0,100 кг;	0,932	-6,8	0,693	30,7	1,344	34,4	0,412
хлібець 0,200 кг;	0,920	-8,0	0,970	3,0	0,948	-5,2	0,022

Підсумковий коефіцієнт рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Муза» визначають як середньозважений коефіцієнт, де зважування відбувається по частці виду товару в обсязі продукції:

$$\sum K_{int} = \sum_{i=1}^T K_{int} \cdot V_i, \quad (3.4)$$

де  $V_i$  – частка виду товару в обсязі продажу.

$$\begin{aligned} \sum K_{int} &= 1,31 \cdot 0,032 + 1,255 \cdot 0,032 + 1,187 \cdot 0,116 + \\ & 1,200 \cdot 0,130 + 1,344 \cdot 0,412 + 0,948 \cdot 0,022 + 0,954 \cdot 0,256 = 1,195. \end{aligned}$$

Значення  $K_{int}$  (сумарного показника по конкурентоспроможності продукції) свідчить про те, що продукція ТОВ «Муза» на 19,5% поступається за рівнем конкурентоспроможності аналогічній продукції конкурента ТОВ «Терпінгвін»

З огляду на обраний напрям розвитку для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Муза» доцільно:

- вживати заходів до зниження собівартості продукції, що дасть фінансові резерви на розширення товарного асортименту продукції ТОВ «Муза».

- більше співпрацювати з споживачами даної продукції (як споживачами-виробниками, так кінцевими споживачами), надавати їм найсвіжішу та найточнішу інформацію про діяльність підприємства та його продукцію, товари-новинки, налагодити зворотній зв'язок із споживачами, що сприятиме підвищенню довіри до діяльності підприємства, і формуватиме в свідомості споживача образ фірми, що турбується про свого клієнта, дбає про його задоволення продукцією;

- приймати участь у виставках та знайомити споживачів з асортиментом продукції підприємства.

Запровадження у виробництво запропонованих заходів, на нашу думку, розширить можливості підприємства, підвищить конкурентоспроможність продукції, збільшить обсяги продажу та престиж ТОВ «Муза», підприємство зможе збільшити асортимент продукції, розширити межі ринку та вийти на новий щабель розвитку.

Отже, для реалізації поставленої мети (підвищення конкурентоспроможності продукції) підприємству необхідно знизити собівартість продукції, підвищити якість продукції, розширити товарний асортимент, покращити ставлення споживачів, залучити нових споживачів, розширити ринки збуту та підвищити імідж ТОВ «Муза».

Визначення напрямів розширення товарного асортименту продукції підприємства не потребує значних витрат, ні часу, ні коштів. Це пов'язано з тим, що товарний асортимент ТОВ «Муза» не можна назвати насиченим, тому для вибору напрямку розширення асортименту достатньо проаналізувати незадоволений попит на ринку, проаналізувати отримані результати, співставити їх з технічними можливостями підприємства, з очікуваним доходом і прийняти відповідне рішення.

### 3.2. Розробка моделі конкурентоспроможності ТОВ «Муза»

Нестабільна економічна та політична ситуація, умови господарювання, які постійно змінюються, привели до того, що більшість підприємств торгівлі опинилися на межі банкрутства та повного зупинення своєї діяльності. Практично у такій же ситуації перебувало і досліджуване ТОВ «Муза».

Постійно зростаюча конкуренція у торгівлі, тиск на ринок аналогічних іноземних товарів, змушують підприємство створювати усе більш досконалі моделі просування товарів, одночасно намагаючись оптимізувати затрати по їх збуту.

Як показує закордонний досвід, орієнтація підприємств на ринок продовольчих товарів (а саме до такого ринку можна віднести ТОВ «Муза») створює для них стале джерело доходів та поповнення власних оборотних коштів, що особливо важливо у періоди перехідної ринкової ситуації.

Вирішення поставлених завдань вимагає перш за все кращого використання фактора часу.

Одним із актуальних наукових напрямків, які враховуються у комплексі з іншими факторами часовий фактор, є теорія циклічного розвитку різних процесів та об'єктів. Дослідження в області циклічного розвитку технічних та економічних процесів та об'єктів різко активізувалися в останні два десятиліття та все більше привертають увагу спеціалістів. І у нашій країні, і за кордоном опублікована велика кількість праць з питань теорії та досвіду, що висвітлюють сторони цієї комплексної проблеми.

Актуальність дослідження циклів життя продовольчих товарів посилюються зростаючою потребою в оперативному вимірі ефективності циклічних процесів та об'єктів з точки зору маркетингу і перспективного планування. Складність вирішуваних завдань у нових соціально-економічних умовах вимагають підвищення рівня застосування теорії маркетингу та перспективного планування різних економічних об'єктів, процесів та систем в обсяго-часовому та економічному аспектах.

Природа циклічних економічних процесів та об'єктів (наприклад, кондитерських виробів), що володіють високим ступенем невизначеності у співвідношенні затрат та результатів, робить особливо складним управління цими

процесами та об'єктами. При цьому різко зростає роль розробки економіко-математичних моделей (ЕММ) аналізу та прогнозування таких систем й об'єктів з інформаційним та програмним забезпеченням.

Розробка комплексного підходу до управління життєвим циклом кондитерських виробів на основі економіко-математичної моделі їх виробництва та дає можливість вибору оптимальної технологічної бази для забезпечення її життєвого циклу, а також можливість оперативного аналізу, прийняття рішень та перебудови виробництва продукції на випуск нових моделей продукції.

Дане завдання може бути вирішене завдяки коректного застосування методів математичного програмування, теорії ігор та варіаційні методи вирішення екстремальних задач, а саме: методів лінійного, нелінійного, динамічного програмування тощо.

Його рішення, крім усього іншого, дає також можливість дослідження стійкості життєвого циклу кондитерських виробів у цілому та по окремих етапах, в результаті чого можуть бути визначені найбільш критичні для усього життєвого циклу окремі його етапи, зона можливого розкиду характеристик етапів при заданій зміні параметрів циклу у цілому.

Необхідність побудови ЕММ обумовлюється достатньо високим ступенем складності та низькою достовірності емпіричного прогнозування зв'язаних між собою характеристик кондитерських виробів, які змінюються у процесі виробництва та експлуатації.

При побудові ЕММ для кондитерських виробів із достатнім ступенем достовірності вирішуються наступні завдання:

- встановлення оптимального рівня якості товарів, що виробляються;
- визначення необхідних характеристик виробництва (обсягу продажу кондитерських виробів у часі тощо);
- вибір оптимального технологічного процесу даної продукції;
- вибір необхідного для підприємства виробничо-технологічного обладнання;
- оцінка резервів уже використовуваного на підприємстві обладнання.

Загальний вигляд ЕММ виробництва кондитерських виробів представляє собою функцію залежності кількості виробів, що знаходяться в експлуатації у кінцевого споживача, від часу. Ця функція має визначений вигляд, обумовлений

впливом на неї різних економічних, виробничих та споживчих характеристик (факторів), зміна яких також носить циклічний характер.

Одним із найбільш важливих завдань проведення цього аналізу є оптимізація різного роду затрат (матеріальних, трудових, грошових і т. д.), що виникають при виробництві та використанні кондитерських виробів. При чому оптимізація повинна проводитися як у рамках кожного окремого етапу, так і в загальному, протягом усього життєвого циклу товарів. Таким чином виникає необхідність визначення впливу попередніх етапів життєвого циклу на подальші і подальших на попередні (ретроспективний аналіз) та ступеню їх впливу. Пр. Побудові ЕММ цей вплив враховується за допомогою встановлення певних обмежень та вибором відповідних критеріїв оптимальності.

Найбільший вплив на життєвий цикл кондитерських виробів здійснюють саме циклічні процеси, період яких порівнюється із періодом життєвого циклу досліджуваної моделі та зміни яких можуть викликати його суттєві зміни.

По відношенню до життєвого циклу кондитерських виробів такими циклами є (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цикли життя кондитерських виробів

Таким чином, життєвий цикл кондитерських виробів можна представити як суму вищеперерахованих циклів. Фізично він означає, яка кількість кондитерських виробів даних моделей перебуває у використанні у певний період часу, тобто можна сказати, що цільовою функцією при побудові математичної моделі може служити наступна – назовемо її функцією використання  $F_{\text{викор}}(t)$ .

$$F_{\text{викор}}(t) = F_{\text{вир}}(t)dt - F_{\text{екс.відм}}(t)dt - F_{\text{ст}}(t)dt - F_{\text{відм}}(e)ve, \text{ де} \quad (3.5)$$



$F_{\text{вир}}(t)$  – кількість моделей виробів, що випускається, при чому

$F_{\text{вир}}(t) = f[F_{\text{проп}}(t), F_{\text{техн}}(t)]$ , де

$F_{\text{вир}}(t)$  – функція виробництва, у даному випадку – обсяг випуску готової кондитерської продукції у часі;

$F_{\text{техн}}(t)$  – функція технологічного забезпечення (ТЗ), показує можливості вибраного варіанту ТЗ по випуску даного виду товару;

$F_{\text{есп.відм.}}(t)$  – кількість відмов від виробу;

$F_{\text{ст}}(t)$  – кількість відмов від моделей внаслідок виходу терміну споживання;

$F_{\text{відм}}(t)$  – кількість відмов кінцевих споживачів від використання товарів даного виду.

Графічно цільову функцію можна пояснити наступним чином (рис. 3.2):

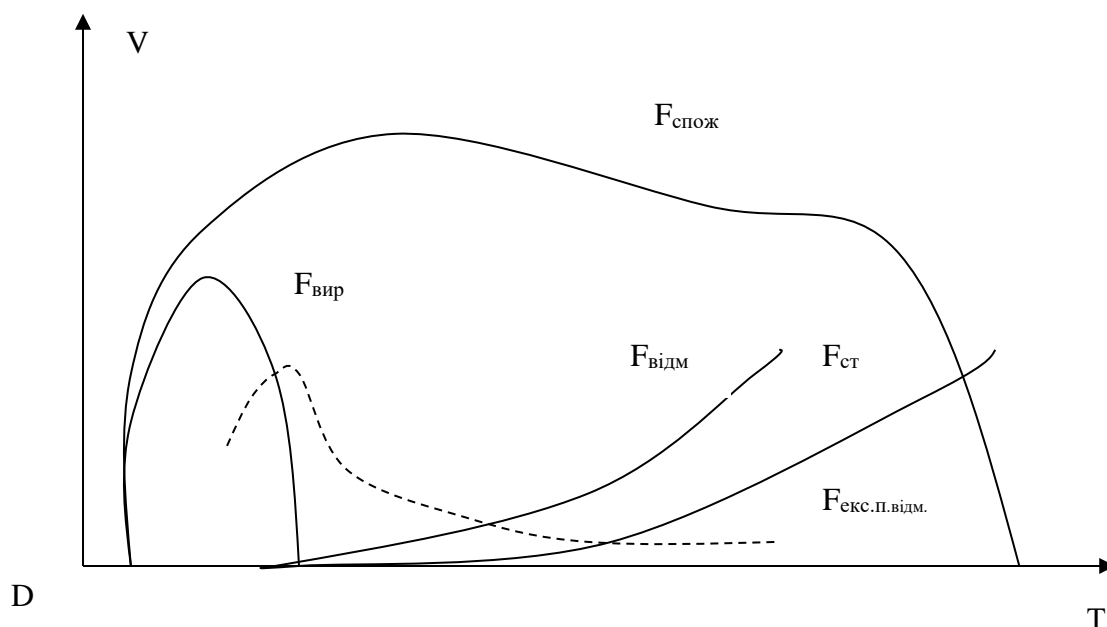


Рис. 3.2. Графічне зображення цільової функції

При цьому  $F_{\text{спож}}$  – кількість виробів даного виду кондитерських виробів, що знаходяться у використанні кінцевих споживачів.

Максимізація даної функції, обумовлена необхідністю підприємства-виробника, з одного боку, збільшувати обсягу збуту кондитерської продукції (на етапі продаж – ріст кривої споживання), з другого – підтримувати у виробництві товари, що вже відомі споживачам, тим самим утримуючи певну частку ринку та

підготовлюючи споживача (за рахунок привикання до торгової марки, довіри до фірми, впевненості у рівні якості і т. д.) до придбання нової продукції даної фірми.

Початково побудова ЕММ виробництва та використання кондитерських виробів проводиться на основі дослідних даних, що дозволяє наближено спрогнозувати параметри життєвого циклу нового виробу при тому припущенні, що умови його виробництва та споживання змінилися чи зміняться незначно. Розрахунок може бути проведений методом регресійного аналізу, що дозволяє визначити коефіцієнти не однієї, а кількох регресій, що складають повну регресію  $S_m$ .

Математичне моделювання однієї із складових функцій – функції виробництва кондитерських виробів на основі статистичних даних дозволяє отримати наступну залежність (рис. 3.3):

Аналогічним чином можуть бути отримані криві залежності і для інших функцій, що впливають на функцію використання  $F_{\text{викор}}(t)$ .

Після побудови  $F_{\text{викор}}(t)$  на основі статистичних даних та встановлення видів залежностей складових функцій може бути проведений розрахунок оптимального життєвого циклу кондитерського виробу або життєвий цикл із запрограмованими параметрами.

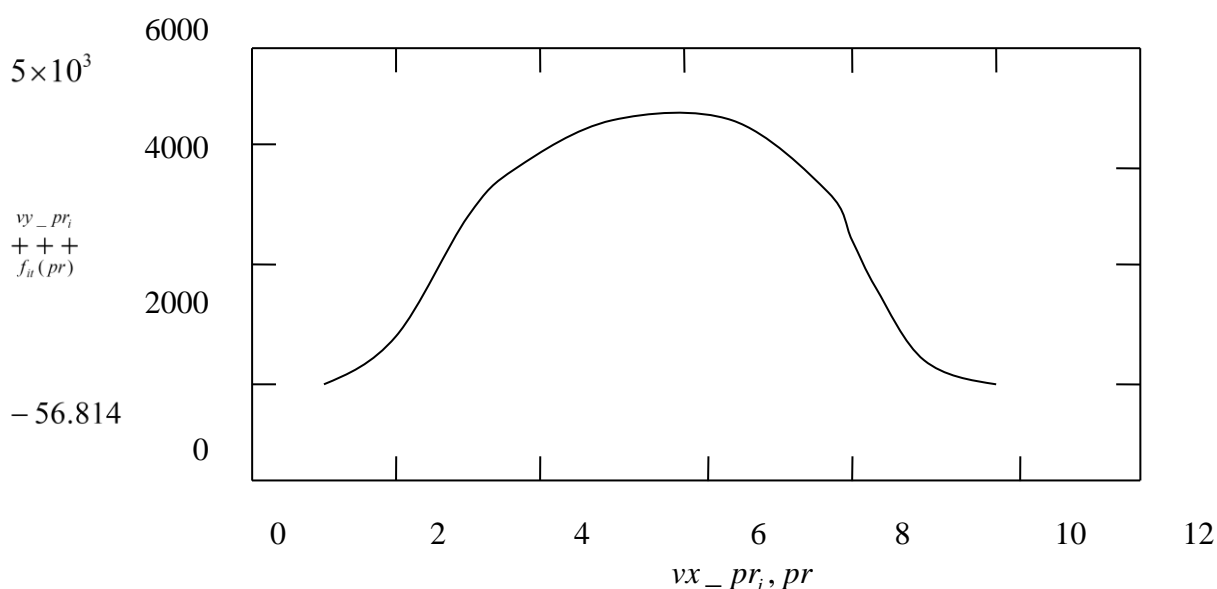


Рис. 3.3. Математичне моделювання однієї із складових функцій

У якості основного критерію оптимальності при цьому можна врахувати таку характеристику як прибуток підприємства, котре виробляє кондитерську продукцію. Вона ж, у свою чергу, залежить від ряду факторів, як внутрішніх (наприклад собівартість виготовлення кондитерської продукції), так і зовнішніх (обсяг споживання продукції, що виробляється підприємством). Відповідно, основні критерії оптимальності можуть бути визначені, у загальному вигляді, наступним чином:

а) зниження собівартості виробництва, споживання та утилізації продукції.

Залежить від технологічних особливостей виробництва, організації процесу виробництва тощо.

б) збільшення обсягу споживання продукції у часі.

Залежить головним чином від кількості продукції, що знаходить у використанні та від часу використання.

Отже, інтегральний критерій оптимальності (прибуток підприємства від виробництва та споживання споживачами даного виду кондитерських виробів) можна виразити наступним чином:

$$PP = CF_{\text{вир}}(t)dt - F_{\text{соб}}(t) \times F_{\text{вир}}(t)dt - F_{\text{викор}}(t)dt + F_{\text{утил}}(t)dt \Rightarrow \max, \quad (3.6)$$

$C$  – ціна продукції при умові її постійності на етапі виробництва та продажу готових виробів; при значній зміні ціни виробу необхідно вводити у розгляд також функцію ціни  $-F_c(t)$ .

$F_{\text{викор}}(t)$  – функція затрат підприємства;

$F_{\text{утил}}(t)$  – функція доходів (витрат) підприємства по зняттю із виробництва деяких кондитерських виробів;

$F_{\text{соб}}(t)$  – функція собівартості, у неї входять витрати більшості початкових етапів життєвого циклу кондитерських виробів – маркетингу, розробка продукції, матеріально-технічне постачання, по підготовці виробничих процесів, самого виробництва та реалізації продукції.

Похідна  $F_{\text{соб}}(t) \times F_{\text{вир}}(t)dt$  представляє собою затрати підприємства по випуску кондитерських виробів в залежності від обсягу випуску.

Таким чином, оптимальним можна вважати такий життєвий цикл кондитерських виробів, який забезпечує підприємству рівень прибутку  $ПР$  рівний або такий, що перевищує якесь встановлене значення  $X$ :

$ПР \geq X$ , де  $X$  – величина прибутку підприємства, отримана від виробництва та експлуатації конкретного виду кондитерського виробу.

Це, у свою чергу, може бути досягнуто за рахунок купівлі споживачами певної кількості кондитерських товарів протягом заданого проміжку часу, тобто крива оптимального життєвого циклу ( $F_{\text{викор}}$ ) повинна мати наступний вигляд (рис. 3.4):

При наступних умовах, що

$V_{\text{ринку}}$  – обсяг (частка) ринку (можливий обсяг споживання; кількість виробів даного товару, що купується споживачами);

$T_{\text{викор}}$  – період використання (споживання) кондитерських виробів кінцевими споживачами – заданий;

$T_{\text{вих}}$  – період виходу підприємства на ринок (продаж заданої кількості виробів) – заданий;

$\Delta V$  – зниження зайнятої частки ринку за період  $T_{\text{викор}} - T_{\text{вих}}$  (величина, що задається самим підприємством, виходячи із його маркетингової стратегії) – знаходиться на рівні не нижче заданого.

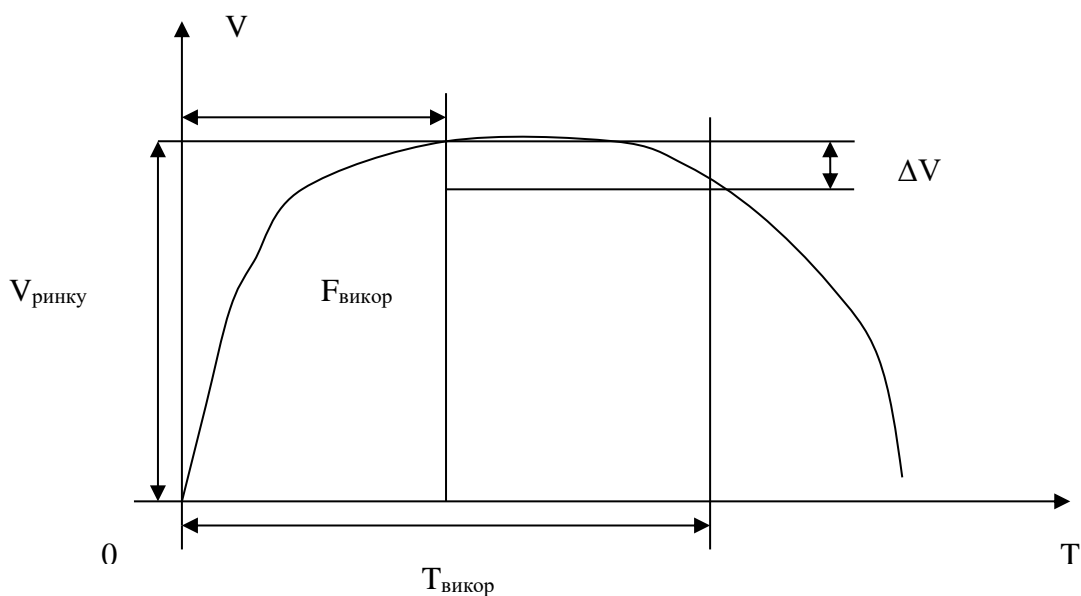


Рис. 3.4. Крива оптимального життєвого циклу кондитерських виробів

Варіанти застосування алгоритму побудови економіко-математичної моделі виробництва та (використання) кондитерських виробів можуть бути наступними:

а) прогнозування життєвого циклу нової продукції для варіанта використання у технологічному процесі обладнання, що є наявним на підприємстві.

б) прогнозування життєвого циклу нової продукції для варіанта використання у технологічному процесі обладнання, що може бути закуплене підприємством.

в) визначення параметрів спеціалізованого технологічного обладнання, що необхідне для виготовлення кондитерського виробу із врахуванням забезпечення її оптимального життєвого циклу.

г) побудова оптимального життєвого циклу нового виду кондитерського виробу (підбір та розрахунок режимів обладнання, що забезпечують оптимальний життєвий цикл).

г) визначення відхилення параметрів життєвого циклу продукції, що вже випускається підприємством від можливого оптимального, вироблення рекомендацій та оцінка доцільності їх коректування.

Дана методика побудови та розрахунку може бути застосована підприємствами, у тому числі і ТОВ «Муза», що у майбутньому планують випускати нові види кондитерських виробів та пов'язану із цим модернізацію виробництва. Отримані в результаті проведення розрахунків дані можуть бути корисні для обґрунтування інвестиційних рішень та проведення середньострокового та довгострокового бізнес-планування діяльності підприємства.

Подальшим розвитком даної методики може бути побудова розширеної ЕММ виробництва та використання кондитерських виробів, що дозволяє прогнозувати різноманітні потоки грошових коштів, які виникають на підприємстві при вабленні продукції і, тим самим, більш чітко планувати обсяг необхідних для виробництва фінансових ресурсів, їх можливу вартість, джерела отримання тощо.

## ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1. Стійкість роботи торговельного підприємства і шляхи її підвищення

Як ми вже зазначали у підприємства не виникає проблем із збутом своєї продукції, але із впровадженням у виробництво товарів-новинок підприємству необхідно потрібно повідомити про факт розширення товарного асортименту ТОВ «Муза» потенційних споживачів, надати інформацію про асортимент новинок, цінову політику та умови укладання угод на поставку продукції, послуги з доставки продукції тощо.

Якщо підприємство в своїх планах орієнтується не на максимізацію поточного продукту, а орієнтується на перспективу розвитку, дбає про свій імідж, лояльність споживачів, воно повинно тісно співпрацювати з реальними і потенційними споживачами, діловими партнерами, громадськістю.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Муза» роботу необхідно розпочати з власного персоналу. Керівництво повинно приділити значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу та заохоченню до продуктивної праці:

а) укорінити в свідомості працівників чіткі уявлення щодо місії та стратегічних цілей підприємства шляхом відображення їх змісту в середині офісних приміщень, нагадування на різноманітних зборах і нарадах;

б) впровадити системи навчання персоналу, спрямовані на підвищення його професійного і культурного рівня;

в) впровадити системи інформування персоналу щодо завдань, що вирішуються підприємством з метою підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва;

г) розробити і впровадити систему оцінювання роботи персоналу на основі прийнятих критеріїв зарахуванням заходів передусім морального, а також матеріального стимулювання;

г) впровадити системи додаткових соціальних гарантій працівникам.

На підприємстві слід запровадити такі традиції, як заохочення найбільш успішних працівників, запровадити гнучку систему матеріальних та моральних заохочень.

Для удосконалення зовнішнього іміджу підприємства доцільно:

- а) підкреслити в рекламі стабільність діяльності підприємства;
- б) підтримувати постійний зворотній зв'язок з постійними клієнтами (у нашому випадку – споживачами-виробниками) – розсилки до свят, повідомлення про створення нових напрямків, список нових товарів і послуг, тощо;
- в) реклама технологій компанії – в рекламних виданнях;
- г) активне використання товарного знаку, логотипів, слоганів компанії;
- г) розвиток зв'язків з громадськістю – презентації, дні відкритих дверей.

Підприємству доцільно розмістити рекламну інформацію про продукцію заводу в регіональних ЗМІ, розробити рекламні проспекти, які розповсюджувались б серед реальних та потенційних споживачів.

Підприємству слід частіше брати участь у виставках, яких щорічно на Україні проводиться значна кількість. Такий метод стимулювання продажу є ефективним, він дозволяє споживачам безпосередньо ознайомитися з товаром, що є надзвичайно важливим, так як продукція є досить дорогою і купувати її майже на осліп дуже важко. Але для участі у виставці потрібні чималі кошти: обладнання виставочної площі; витрати на відрядження менеджерів; транспортні витрати на доставку виставочного стенда. В середньому участь у одній виставці коштує підприємству приблизно – 60 000 грн.

На підприємстві розрахований бюджет маркетингу, який містить такі витрати:

- виставки – 20 тис. грн.;
- представницькі витрати – 8 тис. грн.;
- витрати на рекламу продукту – 10 тис. грн.

До одного з методів стимулювання збуту можна віднести і проведення конференції. Це масштабний захід, який потребує великих матеріальних витрат, але забезпечує певні результати. Він дозволяє зробити певну вибірку потенційних

клієнтів, яких є сенс запросити, таким чином, відбувається пошук нових і розширення вже завойованих ринків.

Підприємству доцільно періодично проводити маркетингові дослідження з метою визначення конкурентоспроможності власної продукції, можливостей виходу на ринок нових конкурентів, потреб та вимог споживачів, рівня попиту на продукцію, ефективності збутової політики. Для обробки отриманої інформації ТОВ «Муза» доцільно створити інформаційну систему.

Створення інформаційної системи включає: організаційне забезпечення, аналіз діючої інформаційної системи, вибір та розробка програмного забезпечення, вибір технічної платформи створення системи.

З урахуванням розвитку комп'ютерних технологій на нашу думку доцільно впровадити найпрогресивніший метод рекламування продукції нашого підприємства, це використання всесвітньої глобальної мережі Internet, а саме розробки WEB-сторінки для підприємства де фірма зможе розмістити інформацію про власну продукцію умови укладання договорів, методи розрахунків та інше.

Найбільший потенціал Internet для бізнесу криється у функціонуванні мережі як інформаційної магістралі, що дає змогу компаніям, з одного боку, поширювати інформацію про свої продукти, нові розробки, а з іншого – одержувати відомості про потенційних споживачів, котрі останніми активно поставляють в інформаційне середовище Internet. Найважливішою перевагою електронного ЗМІ, з погляду бізнесу, є його здатність передавати різноманітну інформацію: текст, стереозвук, статичне або рухливе зображення, що відкриває для маркетингових комунікацій необмежені можливості.

Мережа Internet завдяки таким характеристикам, як інтерактивність, ефект присутності та інформаційна насиченість (текст, звук, графіка, анімація), створює можливість її повноцінного використання для впровадження комплексу маркетингових комунікацій підприємства. При цьому Internet повинен використовувати один із каналів розподілу КМК.

Найважливішим і необхідним інструментом просування в Мережі є *web-сайт*, який представляє собою перш за все візитну картку підприємства чи бренда.

Крім використання Internet для рекламування своєї продукції (з метою



ознайомлення споживача з розширеним товарним асортиментом), даному підприємству слід звернути увагу на використання для роботи інших складових маркетингових комунікацій.

При виборі комплексу просування продукції ТОВ «Муза», слід керуватись, перш за все, наявністю ресурсів і вартістю засобів просування. Виходячи із існуючого фінансового стану даного підприємства найбільш економічно вигідними моделями комунікації будуть заходи по стимулюванню продажів та паблікрілейшнз. Беручи до уваги об'єм ринку та його концентрацію, найефективнішим варіантом в даному випадку буде реклама та прямий маркетинг.

За даними досліджень, проведених компанією UMG, половина опитаних компаній (54,8%) використовує Інтернет для розміщення рекламної інформації про свою фірму. Більшість опитаних компаній розміщують рекламу в Інтернеті за допомогою власних web-site (55,7%) та E-mail (50,2%).

Великою популярністю користується також розміщення реклами на web-сторінках компаній та організацій (22,8%). При цьому приватні користувачі вважають найбільш ефективними засобами реклами в Інтернеті послідовно:

- а) власні web-сторінки (52,8%);
- б) банери (40,2%);
- в) спеціальні рекламні сторінки (34,9%);
- г) розсилання рекламних листів (19,8%).

За оцінками корпоративних користувачів, найбільш ефективними засобами реклами в Internet є власні веб-сторінки (62,8%), розсилання рекламних листів (34,8%), банери (32,5%), спеціальні рекламні сторінки (27,8%) [73].

Продукція ТОВ «Муза» є доволі специфічною і розрахована як на організованого так і на кінцевого споживача. У зв'язку з цим, на нашу думку, розміщення реклами за каналами ЗМІ повинно бути наступним:

- а) реклама в пресі (в спеціалізованих виданнях);
- б) оформлення рекламних стендів (для ознайомлення споживачів з асортиментом продукції, можливість візуального сприйняття та отримання інформації від консультанта);
- в) реклама на транспорті.

ТОВ «Муза» має у своєму розпорядженні парк транспортних засобів, на який за мінімальними витратами коштів можна зробити пересувну рекламу, для цього необхідно замовити клеючу плівку з рекламою продукції підприємства для нанесення на зовнішні поверхні автотранспорту підприємства.

Проведення рекламних компаній завжди пов'язане з певними витратами. Можна натрапити на безліч розробок щодо визначення обсягу таких витрат, мета яких – мати певний економічний ефект. Однак у своїй практиці підприємства здебільшого супроводжуються більшим чи меншим обмеженням фінансових коштів, тому вибирати заходи проведення рекламної компанії слід виважено зважаючи на співвідношення витрачених коштів та очікуваний від впровадження рекламних заходів ефект.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Муза» доцільно, щоб стимулювання збуту переслідувало наступні цілі:

- збільшити кількість споживачів;
- поживити зацікавленість до товару зі сторони клієнтів;
- збільшити товарообіг до показників, зазначених в плані маркетингу;
- виконати показники плану продажу;
- прискорити продаж найбільш вигідного товару;
- протидіяти конкурентам.

Бажаючи досягти успіху, ТОВ «Муза» повинно стимулювати як споживачів так і власний персонал. Види стимулювання різних цільових аудиторій:

Стимулювання збуту для споживачів (споживачів виробників та індивідуальних споживачів) продукції ТОВ «Муза» – знижка з ціни:

- а) при умові купівлі обговореної кількості товару;
- б) знижки окремим категоріям споживачів.

Найбільш дієвою (і дорогою) складовою маркетингової політики комунікацій для ТОВ «Муза» є виставки. Участь фірми в роботі виставок є ефективним комплексним заходом формування маркетингових комунікацій, який полягає в укладанні торговельних контрактів за зразками.

Так як виставки є публічною демонстрацією досягнень матеріальної і нематеріальної діяльності підприємства, то вони мають на меті обмін ідеями, знаннями і супроводжуються комерційною роботою.

Участь у роботі виставок – це єдиний комплекс заходів, що складається з таких елементів як реклама, особистий продаж, комерційна пропаганда, проведення прес-конференцій, семінарів, зустрічей з фахівцями; стимулювання збуту.

Участь ТОВ «Муза» у виставках сприяє:

*Демонстрації товару:*

- а) демонстрація зразків всіх товарів, які виробляє фірма для широкого кола спеціалістів та покупців;
- б) позиціонування товару відносно продукції конкурентів;
- в) перевірка нових ідей чи розробок;
- г) перевірка дизайну продукції та її асортименту.

*Вивчення ринків збуту:*

- а) вивчення попиту на більшість товарів, визначення нових ринків збуту;
- б) розширення кола покупців.

*Реклама товару:*

- а) позитивний вплив на імідж фірми, через зустрічі з журналістами, прес-конференції, зустрічі з підприємцями, спеціалістами, керівниками різних державних та комерційних структур;
- б) пожвавлення зацікавленості до фірми та її продукції;
- в) надання інформації всім бажаючим;
- г) інтенсифікація реклами нового товару.

*Збут продукції:*

- а) підтримка існуючих контрактів;
- б) підписання нових контрактів, реалізація конкретних угод.

Участь ТОВ «Муза» у роботі виставок сприяє вирішенню ряду маркетингових цілей:

- пошук нових ринків;
- розширення кола покупців;

- впровадження нового товару на ринок;
- пошук посередників;
- позиціонування продукції відповідно до товарів конкурентів;
- визначення можливого попиту на товар;
- налагодження контактів у фірмовій сфері;
- формування позитивного іміджу фірми на конкретному ринку;
- інтенсифікація реклами нового товару.

Програма рекламної діяльності ТОВ «Муза» повинна бути спрямована на формування позитивного образу компанії в свідомості споживачів, на сприяння збільшенню обсягів реалізації продукції шляхом формування попиту та стимулювання збуту.

Впровадження запропонованих маркетингових заходів: розширення товарного асортименту, формування обізнаності споживачів з продукцією ТОВ «Муза», інформування реальних і потенційних споживачів про асортимент продукції та якість продукції, про розширення і поглиблення товарного асортименту, залучення до співпраці ділових партнерів покликано сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції та зміцненню конкурентних позицій на ринку досліджуваного підприємства.

## **1.2. Аналіз та шляхи покращення охорони праці на підприємстві ТОВ «Муза»**

Права громадян, у тому числі працівників, закріплені у відповідних нормативно-правових актах, може бути реалізовано тільки за умови, якщо в нормативному порядку будуть встановлені для цього необхідні гарантії.

Закон України "Про охорону праці" передбачає цілий ряд гарантій прав громадян на охорону праці як при укладенні трудового договору, так і під час роботи на підприємстві.

Чинне законодавство передбачає систему гарантій щодо охорони здоров'я працівників на виробництві. Згідно зі ст. 43 Конституції України кожен має право

на належні, безпечні й здорові умови праці. Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється.

Основи законодавства України про охорону здоров'я розглядають охорону здоров'я як загальний обов'язок усіх підприємств, установ, організацій, посадових осіб та громадян, які зобов'язані забезпечити пріоритетність охорони здоров'я у власній діяльності (ст. 5 Основ). З метою забезпечення сприятливих для здоров'я умов праці, високого рівня працездатності встановлюються єдині санітарно-гігієнічні вимоги до організації виробничих процесів, пов'язаних з діяльністю людей. Власники і керівники підприємств, установ і організацій зобов'язані забезпечити виконання техніки безпеки, виробничої санітарії, інших вимог охорони праці, не допускати шкідливого впливу на здоров'я людей (ст. 28 Основ). При укладенні трудового договору громадянин повинен бути проінформований власником під розписку про умови праці на підприємстві, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих чинників, про можливі наслідки їх впливу на здоров'я і про його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах. Забороняється укладення трудового договору з громадянином, якому згідно з медичним висновком протипоказана запропонована робота за станом здоров'я.

Однією з гарантій є й те, що згідно зі ст. 153 КЗпП працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я або для оточуючих його людей і навколишнього середовища. Факт наявності такої ситуації підтверджується фахівцями з охорони праці підприємства за участю представника профспілки й уповноваженого трудового колективу, а за період простою з цих причин не з вини працівника за ним зберігається середній заробіток.

Працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник не виконує законодавство про охорону праці, умови колективного договору з цих питань. У цьому випадку працівникові виплачується вихідна допомога в розмірі, передбаченому колективним договором, але не менш 3-місячного заробітку (ч. 3 ст. 38, ст. 44 КЗпП).

На час припинення експлуатації підприємства, цеху, дільниці, окремого виробництва або обладнання органом державного нагляду або службою охорони праці працівникам гарантується збереження місця роботи.

Працівникам, зайнятим на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, надається право на додаткові пільги і компенсації. Вони безкоштовно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою, мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію, оплату праці в підвищеному розмірі та інші пільги і компенсації, що надаються у передбаченому законодавством порядку. Власник також може за свої кошти додатково встановлювати працівникам за колективним договором (угодою, трудовим договором) пільги і компенсації, не передбачені чинним законодавством.

Гарантійною нормою є й те, що на власника покладається обов'язок безкоштовної видачі працівникам спецодягу, інших засобів індивідуального захисту, змиваючих і знешкоджуючих засобів, а якщо працівник був вимушений придбати їх за власні кошти, — компенсувати йому витрати.

Серед гарантій прав громадян на охорону здоров'я під час праці особливо необхідно виділити обов'язок власника відшкодувати працівникові шкоду, заподіяну йому каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням трудових обов'язків.

Охорона здоров'я робітників, забезпечення безпечних умов праці, попередження професійних захворювань і усунення виробничого травматизму складають постійну турботу держави.

Навчання й інструктажі працівників з питань охорони праці є складовою частиною системи управління охороною праці. Вони проводяться з учнями, вихованцями і студентами навчально-виховних закладів, працівниками в процесі їхньої трудової діяльності.

Усі працівники, яких приймають на роботу в ТОВ «Муза» і які в процесі роботи проходять на підприємстві навчання й інструктаж з питань охорони праці, вивчають правила надання першої і швидкої допомоги потерпілим від нещасного

випадку, а також правила поведінки при виникненні аварії чи пожежі на підприємстві.

Відповідно до «Основ законодавства України», затвердженими Верховною Радою України у 1970 р., нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю і правил по охороні праці здійснюють державні органи й інспекції, що не залежать у своїй діяльності від адміністрації підприємств і організацій, і профспілки, а також знаходяться в їхньому підпорядкуванні технічна і правова інспекції праці.

Відповідальність за керівництво роботою по охороні праці і техніку безпеки, проведення заходів щодо зниження і попередження виробничого травматизму і профзахворювань покладається на керівника ТОВ «Муза». Відповідальним за охорону праці, техніку безпеки і виробничу санітарію є головний бухгалтер ТОВ «Муза» .

Працівники, що виконують роботи підвищеної небезпеки, а також де є необхідність у професійному доборі, проходять попереднє спеціальне навчання і перевірку знань з питань охорони праці в термін, установлений відповідними галузевими нормативними актами, але не рідше одного разу в рік.

Допуск до роботи осіб до початку виконання своїх обов'язків періодично проходять навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Навчання керівників підприємств і заснувань і їхніх заступників, що безпосередньо відповідають за організацію охорони праці на підприємстві чи в установі, проводиться в навчальних установах, що мають дозвіл Комітету з нагляду за охороною праці України на проведення такого навчання.

На підприємствах навчання з питань охорони праці організовує відділ охорони праці підприємства, залучає до цього працівників відділу охорони праці і фахівців, що пройшли навчання і перевірку знань у навчальних установах або установах Держнагляду по охороні праці.

Посадові особи і фахівці невеликих підприємств, де неможливо провести навчання і створити комісію по перевірці знань, проходять навчання у відповідних місцевих навчальних установах або у близьких до їх профілю виробництва

підприємствах, а перевірку знань – комісіях при місцевих органах Держнагляду по охороні праці.

Інструктажі бувають:

- вступний (із усіма працівниками, що тільки що прийняті на роботу)
- первинний (проводиться на робочому місці до початку роботи з новоприйнятим працівником).
- вторинний (проводиться на робочому місці з усіма працівниками)
- позаплановий (проводиться при введенні нових нормативних актів, при заміні технологічного процесу, при порушенні нормативних актів працівниками, по вимозі відповідного державного органу, при перерві в роботі виконавця більш ніж на 30 календарних днів і ін.)
- цільовий (при виконанні разових робіт, при ліквідації наслідків аварії і т.д., при виконанні робіт, що оформляються нарядом – допуском чи письмовим дозволом, у випадку екскурсії або організації масових заходів з учнями і вихованцями).

Робітники ТОВ «Муза» можуть бути допущені до роботи тільки після проходження інструктажу з техніки безпеки. Інструктаж проводиться по наступним видах: вступний інструктаж при надходженні на роботу, інструктаж на робочому місці, повторний інструктаж. Вступний інструктаж проводить інженер по техніці безпеки в кабінеті (куточку) техніки безпеки, обладнаному наочними приладдями. Інструктаж на робочому місці проводить керівник виробничої ділянки, супроводжуючи його показом безпечних прийомів роботи.

Вступний інструктаж і інструктаж на робочому місці записуються в «контрольний лист», що підписується інженером по техніці безпеки, робітником, майстром і начальником цеху або ділянки.

Повторний інструктаж проводять не рідше одного разу в 6 місяців, а додатковий — при порушенні працюючим правил і інструкцій з техніки безпеки, технологічної і виробничої дисципліни, а також при зміні технологічного процесу, виду робіт. Повторний і додатковий інструктажі записуються в спеціальний журнал, що зберігає керівник виробничої ділянки.



Більше число ергономічних вимог до якості техніки, елементам устаткування і просторової організації виробничого середовища може зробити враження закінченості процесу оптимізації робочих місць. Однак існуючий досвід суперечить цьому твердженню. Навіть якщо взяти до уваги всі ергономічні рекомендації і безпосередньо реалізувати їх, то з цього не завжди може вийти зручне робоче місце. Тут як і в кожній іншій складовій робочого місця, варто прийняти багато вирішень, що впливають на естетичну якість робочого середовища. Зокрема необхідно:

- визначити і реалізувати помірний ступінь упорядкованості елементів робочого середовища з урахуванням площі робочого місця і розмірів цих елементів;

- установити раціональний розподіл світла і тіні;

- визначити ступінь взаємного узгодження елементів робочого середовища за формою, кольором і матеріалом;

- поліпшити естетичні параметри засобів праці за допомогою кольору й ін.

Облік цих вимог призведе до поліпшення композиційної цілісності робочого місця, збільшить його інформаційну виразність і т.д.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні та практичні результати проведеного в роботі дослідження дали змогу отримати вагомі висновки та сформулювати дієві рекомендації теоретичного і практичного характеру щодо розв'язку важливої в ринкових умовах господарювання проблеми підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Під конкурентоспроможністю торговельного підприємства варто розуміти не статичну, а динамічну характеристику здатності даного підприємства пристосовуватися до нових умов в ринковому середовищі, і, що важливо, максимально забезпечувати високий рівень конкурентних переваг поряд з оптимальним рівнем номенклатури продукції.

Зважаючи на викладене, показник конкурентоспроможності торговельного підприємства є комплексним, охоплює всю систему конкурентних переваг, і дає можливість оцінити здатність підприємства продавати свої товари у порівнянні з конкурентами. Також, важливо зазначити, що конкурентна перевага товарів торговельного підприємства поєднує в собі високі показники компетентності товарів досліджуваного підприємства поряд з конкурентами, яка базується на встановленому значенні конкурентного статусу та спроможності ефективного використання конкурентного потенціалу. Відповідно до цього, визначальною передумовою досягнення конкурентної переваги є конкурентний статус. Водночас, основою отримання та наростання конкурентних переваг є наявність високого конкурентного потенціалу.

Ключовим фактором у зростанні конкурентоспроможності торговельних підприємств є створення конкурентних переваг. Саме конкурентні переваги є основою досягнення перших позицій в галузі та формують важелі впливу в регулюванні співвідношення конкурентних сил. В результаті створюються передумови для розробки ефективних методик моделювання конкурентоспроможності підприємств, а особливо, торговельних підприємств. Саме торговельні підприємства перебувають в умовах жорсткої конкуренції в сьогоднішніх умовах господарювання.

В процесі дослідження проаналізовано та досліджено конкурентоспроможність ТОВ “Муза”, основним видом діяльності якого є роздрібно-торгівля, що здійснюється магазином «Міні-маркет».

Аналізуючи активи підприємства, можна зробити висновок, що більшу їх частку складають товари. Станом на 01.01.21 вони складають 64%. Для підприємства, що займається роздрібною торгівлею це є позитивним показником.

На сьогодні ТОВ “Муза” працює в середовищі дуже жорсткої конкуренції. На нашу думку, доцільною стратегією підприємства є утримання своїх позицій на ринку. Це можна зробити шляхом модифікації та вдосконалення, оптимізації товарного асортименту та грамотної політики з своїми партнерами.

Дослідження кон’юктури ринку продовольчих товарів, аналіз тенденцій розвитку та потреб світового та вітчизняного ринку продовольчих товарів дали змогу виділити такі основні напрями діяльності ТОВ «Муза»:

- створення системи заходів для покращення конкурентоспроможності продукції, підвищення її якості;
- стабільний розвиток підприємства з впровадженням ефективних інноваційних науково-технічних рішень як в виробництво так і в управління загалом;
- пошук й освоєння нових ринків та розширення частки ТОВ “Муза” на ринку.

Для здійснення успішної діяльності підприємства на ринках підприємству необхідно формувати конкурентні переваги. Конкурентні переваги мають відносний характер, оскільки можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які мають вплив на економічну ефективність діяльності підприємства.

ТОВ “Муза” на перспективу обирає стратегію конкурентоспроможних товарів. Вона передбачає удосконалення якісних характеристик товару та спрямована на якомога триваліше збереження позицій підприємства на ринку. Для цього використовують гнучку систему знижок, розширюють і насичують товарний асортимент, залучають велику кількість товарів-новинок до існуючого асортименту, здійснюють інформативну рекламу з метою залучення додаткових покупців.

Дослідження та моделювання впливу конкурентного зовнішнього середовища дають змогу виділити найкращу для ТОВ “Муза” стратегічну позицію— «озброєний нейтралітет». Для реалізації даного підходу необхідна побудова системи збору та аналізу інформації про дії конкурентів. У рамках даної системи регулярно повинен здійснюватися збір і аналіз інформації за наступними напрямками:

- новинки в асортименті конкурентів;
- ціни в магазинах конкурентів;
- рекламна діяльність конкурентів;
- акції, спрямовані на стимулювання збуту;
- впізнаваність конкурентів, думка потенційних споживачів.

З урахуванням сучасного стану системи управління підприємством та місць в ньому стратегій в роботі запропоновано маркетинговий стратегічний набір для торговельного підприємства, який включає систему стратегій компанії, що розробляються залежно від маркетингових спрямувань та відображають застосування маркетингового комплексу для охоплення цільового ринку. Він містить: загальні маркетингові стратегії (як частину корпоративної стратегії), конкурентні стратегії, стратегії охоплення ринку, стратегії маркетингового комплексу та компонентні стратегії.

Оптимізація процесу формування і реалізації маркетингових стратегій, може бути досягнута шляхом розробки інтегрованого маркетингового плану, що стосується не тільки продаж та реклами, а діяльності всіх основних підрозділів. Розробка формату інтегрованого плану маркетингових заходів, що містить: узагальнені дані маркетингових досліджень, орієнтири (цілі маркетингу в рамках загально маркетингових цілей), SWOT-аналіз, стратегічні напрями досягнення цілей, систему заходів реалізації стратегії (програми дій та їх бюджет), прогноз та сценарій подій, механізм оцінки ефективності маркетингових заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст]: Кн.3 / Г. Л. Азоев; Библиотека хозяйственного человека. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 208 с. – ISBN: 5-85873-009-4.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2014. – 416 с.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] / Л.Л. Антонюк / Монографія. – К. : КНЕУ, 2015, – 273 с.
4. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. / Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава : ПДАА. – 2014. – Т. 3, № 2 – С. 3–7.
5. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко – Донецк : ДонГУЭТим. М. Туган-Барановского, 2015. – 147 с.
6. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 201-208
7. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства [Текст] / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2015. – № 12. – С. 40-44.
8. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 5. – С. 63-72.
9. Березін О.В. Проблеми формування продовольчого ринку України / О.В. Березін. – К.: Вища школа, 2012. – 211 с.
10. Борисенко, З.М. Умови економічної конкуренції в Україні [Текст] / З.М. Борисенко // Економіка України. – 2013. – № 10. – С. 4-11.
11. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития [Текст] / Н. Боровских // Маркетинг. – 2015. – С. 37-48.

12. Воржакова Ю. П. Основні складові формування конкурентної політики поліграфічного підприємства / Ю. П. Воржакова // *Економіка Крима*. – 2014. – №3. – С. 241–245.
13. Гаєвська Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку [Текст] / Л. М. Гаєвська // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2010. – N 5. – С. 19-22.
14. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ [Текст] / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2014. – 338 с. – ISBN: 966-95920-3-8.
15. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст] / Ю. О. Гарачук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2013. – N 2. – С. 60-66.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко – К. : Лібра, 2012. – 382 с.
17. Глисін Ф. О конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / Ф. Глисін, Г. Воронина // *Економіст*. – 2015. – N 6. – С. 17-22.
18. Гойчук О.І. Продовольча безпека / О.І. Гойчук. – Житомир: Полісся. – 2014. – 347 с.
19. Гончаров В., Ларін О. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства (КПП) // *Журнал «Схід» №5 (77)*, вересень-жовтень 2016. Режим доступу: [www.experts.in.ua/ua/baza/analytic/detail.php?ID=11254](http://www.experts.in.ua/ua/baza/analytic/detail.php?ID=11254).
20. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности ; [учебное пособие] / Е.А. Горбашко – СПб. : Изд-во СПб :ГУЭФ, 2012. – 207с.
21. Давыдов А. Проблемы применения CALS-технологий для повышения качества и конкурентоспособности наукоемкой продукции [Текст] / А. Давыдов, В. Барабанов, Е. Судов // *ИТПП*. – 2012. – № 1. – С.44-51.
22. Данілова Е.І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках [Електронний ресурс] / Е.І. Данілова, М.Г. Луцький // *Національний банк України*. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckyi\\_107.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckyi_107.htm). – Загол. з екрану.

23. Дзюбик С. Механізм регулювання ринкової економіки / С. Дзюбик, О. Ривак. – К.: Інститут державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, 2013. – 66 с.
24. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия / [монографія] / Дикань В.Л. – Х. : Основа, 2015. – 160 с.
25. Дихтель Э. Практический маркетинг / Дихтель Э., Хершген Х.. – М. : Высшая школа, 2016. – 168 с.
26. Дэй, Джордж. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дэй. – М.: Эксмо, 2014. – 640 с.
27. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики ; [монографія] – Х. : РИО ХГЭУ, 2017. – 246 с.
28. Іваськів Н. М. Визначальні фактори економічної безпеки підприємства. Зб. Тез доповідей міжн. студ. наук.-техн. конф. / Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя (м. Тернопіль, 26-27 квітн. 2018 р.), 2018.С. С37-39
29. Іваськів Н.М. Моніторинг факторів конкурентного середовища підприємств. Зб. тез доповідей II міжн. наук.-практ.конф. молодих учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» / Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя (м. Тернопіль, 2-3 грудн. 2021 р.), 2021. С. С40-42.
30. Карпенко Н.В. Господарські зв'язки в інфраструктурному комплексі продовольчого ринку України / Н.В. Карпенко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 122 с.
31. Кашуба Я. М. Реалізація конкурентної політики підприємства з урахуванням впливу інституційних механізмів та процесів самоорганізації / Я. М. Кашуба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 475 с.
32. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному Конкурентна політика Конкурентна стратегія Конкурентна позиція

Конкурентний потенціал Конкурентний статус Конкурентні переваги  
Конкурентоспроможність Фактори впливу Фактори впливу НАЦІОНАЛЬНА  
ЕКОНОМІКА Інтелект XXI № 2 '2015 – 62 – середовищі: моногр. / І. М. Кирчата,  
Г. В. Поясник – Харків: ХНАДУ, 2015. – 160 с.

33. Кныш М. И. Конкурентные стратегии [Текст]: учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2010. – 284 с.

34. Кобрин, Ю. Инновации – условия конкурентоспособности [Текст] / Ю. Кобрин // Экономист. – 2014. – N 12. – С. 23-30.

35. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ. / Ковалев А.И., Войтенко В.В. : Книга 2. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2016. – 176 с., с.6

36. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 248 с. Укр./ рос. мова. ISBN 966-392-096-3.

37. Коноплицький В. Це – бізнес: тлумачний словник економічних термінів / В. Коноплицький, Г. Філіна. – К.: "Альтерпрес", 2016. – 448 с.

38. Корнілова О.В. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств. // Торгівля і ринок України: [темат. зб. наук. пр.]. – Вип. 16, т. II. / Голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2015. – 481 с.

39. Коробов, М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст]: навчальний посібник / М.Я. Коробов. – К.: Знання: КОО, 2010. – 378 с. – ISBN: 966-7293-69-6.

40. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Видавничий Дім «Слово», 2015. – 168 с.

41. Котлер Филипп, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. Основы маркетинга ; [пер. с англ.]. – [2 –е европ. изд.] – М. ; СПб ; К. : Издательский дом «Вильямс», 2009. – 1152 с.

42. Кротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст] / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – N 6. – С. 59-69.

43. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства // Вісник НУ „Львівська Політехніка” „Логістика”. – 2015. - №499. с. 72-78.



44. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг; [навчальний посібник]. – К. : КНЕУ, 2014. – 152 с.
45. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2012. – № 714. – С. 87–95.
46. Ларіна Р.Р. Аналіз існуючої динаміки якості та конкурентоспроможності продукції підприємств регіону / Р.Р. Ларіна // Менеджер, 2015. – № 3 (33). – С.111-116
47. Лучко О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств [Текст] / О. Д. Лучко // Фондовыйрынок. – 2013. – N 4. – С. 30-36.
48. Мазник Л. Територіальна диференціація споживчого ринку / Л. Мазник // ЕкономікаУкраїни. – 2013. – № 2. – С. 36–40.
49. Макконелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю.; в 2-х т. / [пер. с англ.]. – Таллинн, 2013. – Т.1. – 400 с.
50. Малярець Л.М. Оцінка факторів зростання конкуренто-спроможності підприємства [Текст] / Л. М. Малярець, І. П. Отенко // Регіональні перспективи. – 2012. – N 4. – С. 20-23.
51. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» [Текст] / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – 2. – С. 91-95.
52. Марюта А. Пути повышения эффективности финансово-экономического управления предприятиями и их конкурентоспособности [Текст] / А. Марюта // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – N 8. – С. 40-49.
53. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности / О.В. Михайлов – М. : Познавательная книга плюс, 2015. – 592 с.
54. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия. Режим доступа: [www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml).
55. Мукминшин К.К. Систематизация исследования конкурентоспособности предприятия. Режим доступа: [www.ecsocman.edu.ru/db/msg/182235.html](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/182235.html)

56. Общая экономическая теория (политэкономия): учебник. [подобщ. ред. В.И. Видяпина, Г.Г. Журавлевой]. – М.: ПРОМО-Медиа, 2015. – 608 с.
57. Организационно-экономические основы аграрного рынка / [под ред. Ушачова И.Г. и др.]. – М.: Армита-Маркетинг, 2017. – 238 с.
58. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І.П. Отенко, Є. О. Полтавська ; [наукове видання ]. – Тернопіль : вид. ХНЕУ, 2015. – 212 с.
59. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В.А. Павлова ; [монографія ]. – Д. : вид-во ДУЕП, 2016. – 276 с.
60. Павлова Л.Н. Финансыпредприятий[Текст]: учебник / Л.Н. Павлова. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 2010. – 639 с. – ISBN: 5-85173-047-1.
61. Панасенко, Д.А. Системний підхід до показників конкурентоспроможності [Текст] / Д. А. Панасенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – N 3. – С. 19-25.
62. Пилипенко А.А. Конкуренція в системі стратегічних альянсів / А.А. Пилипенко // Економіка розвитку. – 2015. – №3 (35). – С. 8-11
63. Полянська А. С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. С. Полянська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2015. – № 657. – С. 293-298.
64. Пономарьова Н.М. Маркетингова стратегія як засіб досягнення конкурентних позицій / Н.М. Пономарьова ; Сучасні наукові дослідження – 2006 : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції : тези доповіді ; том 24. Економічні науки. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2016. – 72 с.
65. Портер, М. Конкуренція [Текст] / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 608 с.: ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0794-2.
66. Проблеми конкурентоспроможності національної економіки сучасні проблеми економічного розвитку (матеріали «круглого столу») [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama%203~4\\_99/11.htm](http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama%203~4_99/11.htm). – Загол. з екрану.

67. Пруссова Л.Г. Экономика в схемах, экономика в таблицах / Л.Г. Пруссова. – К., 2015. – 232 с.
68. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально– економічної системи / Д. В. Резніченко // Всеукраїнський науково– виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2014. – № 8. – С. 171–175.
69. Романишин С. Б. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / С. Б. Романишин, М. М. Гагелюк, У. І. Когут // Науковий вісник НЛТУ. – 2015. – № 19.1 – С. 174–181.
70. Светуцьков С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуцьков, А.А. Литвинов. – Ульяновск : Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2010. – 256 с.
71. Сенчагов В.К. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал экономики России / В.К. Сенчагов, А.А. Зокин, А.Н. Захаров // Бизнес и банки. – № 43. – 2014.
72. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: file:///C:/Users/Andriy/Downloads/409-1590-1-PB%20(3).pdf. – Загол. з екрану.
73. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств ; [навч. посіб.]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 204 с.
74. Спіріна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / М. В. Спіріна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 8. – С. 176-183.
75. Сухарський В.С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / В.С. Сухарський, В.В. Сухарський, В.І. Охота // теорія, методологія, практика. Навчальний посібник (курс лекцій). – Тернопіль : Астон, 2014. – 464 с. ISBN – 966-308-108-2.
76. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание [Текст] / А.А. Томпсон-мл, А.Дж. Стрикленд III. – М.: «Вильямс», 2010. – 928 с.: ил. – ISBN5-8459-0407-2.
77. Топіха В.І. Формування ринку продукції тваринництва в Україні: проблеми та перспективи / В.І. Топіха. – Миколаїв, 2014. – 221 с.

78. Україна 2017: національна стратегія розвитку [Електронний ресурс] / Громадсько-політичне об'єднання Український Форум. – 73 с. – Режим доступу: [www.semynozhenko.net](http://www.semynozhenko.net). – Загол. з екрану.
79. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) [Текст] : навчальний посібник / ред. І. Ю. Сіваченко. – К. : ЦУЛ, 2014. – 186 с. – ISBN966-8253-18-3.
80. Фасхiev X. Модель управління конкурентоспособностью предприятия [Текст] / X. Фасхiev // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – N 2. – С. 69-81.
81. Фасхiev X.A. Как измерить конкурентноспособность предприятия? [Текст] / X.A. Фасхiev, E.B. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – N 4. – С.53-69.
82. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст]: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2010. – 312 с. ISBN5-16-000313-4.
83. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг ; [учебник ] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Интел – Синтез, 2010. – 640 с.
84. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации ; [учебное пособие ] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2015. – 544 с.
85. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия [Текст] / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – N 3. – С. 108-114.
86. Чернега В. В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення : моногр. / В. В. Чернега. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 235
87. Шeбaнінa O.B. Фopмyвaння і eфeктивний poзвoк пpoдoвoльчoгo пiдкoмплeкcy AПK / O.B. Шeбaнінa. – Інcтитут aгpaрнoї eкoнoмiки, 2017. – 368 с.
88. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко – Харьков : Изд. ХНАДУ, 2014. – 188 с.
89. Эванс Дж. Маркетинг [сокр. пер. с англ. ] / Дж. Эванс, Б. Берман – М. – 2010., С. 16-91
90. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / Юданов А.Ю.: [учеб.-метод пособие]. – М.: "ГНОМ-ПРЕСС", 2014. – 384 с.

91. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика ; [учебно-практическое пособие]. – [2-е изд.] / А.Ю. Юданов – М. : Ассоц. авторов и издателей «Тандем»; Изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 2016. – 384 с.
92. Abell D.F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs / D.F.Abell. – N-Y: Prentice Hall, 1990.
93. Harrison J.S. Strategic Management of Organizations and Stakeholders / J.S. Harrison, H.John. Caron // Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.
94. Hax A.C, Strategic Management: an integrative perspective / A.C. Hax, N.S. Majluf // Prentice-Hall.
95. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy / M. Porter. HBR, May – June, 1997.
96. Rove A.J. Strategic Management: a methodological approach / A.J. Rove. – N-Y: McGraw-Hall, 1991.
97. Thompson J.L. Strategic Management J.L./ Thompson // Thompson Learning, 2001. – P. 36.

## ДОДАТКИ

Додаток А

2013 рік

Назва підприємства:	ТОВ «Муза»	за ЄДРПОУ:	14033629
Територія:	Тернопільська	за КОАТУУ:	6110100000
Форма власності:	Недержавна власність	за КФВ:	100
Орган державного управління:		за СПОДУ:	
Галузь:		за ЗКГНГ:	
Вид економічної діяльності:	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД:	47.11
Адреса:	м. Тернопіль, вул. Клінічна 1Б		

## Баланс на 31 грудня 2018 року

Актив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
- первісна вартість	1001	0	0
- накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	31	28
- первісна вартість	1011	195	195
- знос	1012	164	167
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	31	28
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	1101	905	895
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	0	0
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>			
- за виданими авансами	1130	0	0
- з бюджетом	1135	4	7,10
- з нарахованих доходів	1140	0	0

- із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	116	175,70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	39,60	0,10
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Всього за розділом II.	1195	1064,60	1077,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1095,60	1105,90
<b>Пасив балансу</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок року</b>	<b>На кінець року</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	95	84,80
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I.	1495	1095	1084,80
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання'	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Усього за розділом II.	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	0,60	3,20
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	1635	0	0
- з бюджетом	1620	0	5,10
- за розрахунками зі страхування	1625	0	0
- за розрахунками з оплати праці	1630	0	12,80
- за розрахунками з учасниками	1640	0	0
- із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
- за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III.	1695	0,60	21,10
Баланс	1900	1095,60	1105,90

## Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний рік	За попередній рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1585,70	2242,00
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1520,30	1944,00
Валовий прибуток (збиток)	2050	65,40	298
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	75,60	0,50
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	-10,20	297,50
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Інші витрати	2255	75,60	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2290	-85,80	297,50
Витрати з податку на прибуток	2300		
Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнює з мінусом)	2350	-10,20	75
Матеріальні затрати	2500	0	0
Витрати на оплату праці	2505	0	0
Відрахування на соціальні заходи	2510	0	0
Амортизація	2515	0	0
Інші операційні витрати	2520	0	0
Разом	2550	0	0



Назва підприємства:	ТОВ «Муза»	за ЄДРПОУ:	14033629
Територія:	Тернопільська	за КОАТУУ:	6110100000
Форма власності:	Недержавна власність	за КФВ:	100
Орган державного управління:		за СПОДУ:	
Галузь:		за ЗКГНГ:	
Вид економічної діяльності:	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД:	47.11
Адреса:	м.Тернопіль, вул. Клінічна 1Б		

## Баланс на 31 грудня 2019 року

Актив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
- первісна вартість	1001	0	0
- накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	28	28
- первісна вартість	1011	195	195
- знос	1012	167	167
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
- інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	28	28
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	1101	895	949,30
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	0	143
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>			
- за виданими авансами	1130	0	0
- з бюджетом	1135	7,10	19

- з нарахованих доходів	1140	0	0
- із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	175,70	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	0,10	0
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Всього за розділом II.	1195	1077,90	1111,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1105,90	1139,30
<b>Пасив балансу</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок року</b>	<b>На кінець року</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	84,80	108,70
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I.	1495	1084,80	1108,70
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання'	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Усього за розділом II.	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	3,20	11,80
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	1635	0	0
- з бюджетом	1620	5,10	6,90
- за розрахунками зі страхування	1625	0	0
- за розрахунками з оплати праці	1630	12,80	11,90
- за розрахунками з учасниками	1640	0	0
- із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
- за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III.	1695	21,10	30,60
Баланс	1900	1105,90	1139,30

## Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний рік	За попередній рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1283,10	1585,70
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1207,50	1520,30
Валовий прибуток (збиток)	2050	75,60	65,40
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	46,50	75,60
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	29,10	-10,20
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Інші витрати	2255	0	75,60
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2290	29,10	-85,80
Витрати з податку на прибуток	2300	5,20	
Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнюєте з мінусом)	2350	23,90	-10,20
Матеріальні затрати	2500	0	0
Витрати на оплату праці	2505	0	0
Відрахування на соціальні заходи	2510	0	0
Амортизація	2515	0	0
Інші операційні витрати	2520	0	0
Разом	2550	0	0

			<b>Додаток Д</b>
Назва підприємства:	ТОВ «Муза»	за ЄДРПОУ:	14033629
Територія:	Тернопільська	за КОАТУУ:	6110100000
Форма власності:	Недержавна власність	за КФВ:	100
Орган державного управління:		за СПОДУ:	
Галузь:		за ЗКГНГ:	
Вид економічної діяльності:	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД:	47.11
Адреса:	м.Тернопіль, вул. Клінічна 1 Б		

### Баланс на 31 грудня 2020 року

Актив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
- первісна вартість	1001	0	0
- накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	28	28
- первісна вартість	1011	195	195
- знос	1012	167	167
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
- інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	28	28
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	1101	949,30	886,70
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	143	165,10
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>			
- за виданими авансами	1130	0	0
- з бюджетом	1135	19	8,40
- з нарахованих доходів	1140	0	0
- із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	0	70,30
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Всього за розділом II.	1195	1111,30	1130,50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1139,30	1158,50
<b>Пасив балансу</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок року</b>	<b>На кінець року</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	108,70	41,60
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I.	1495	1108,70	1041,60
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання'	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Усього за розділом II.	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	11,80	116
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	1635	0	0
- з бюджетом	1620	6,90	0,90
- за розрахунками зі страхування	1625	0	0
- за розрахунками з оплати праці	1630	11,90	0
- за розрахунками з учасниками	1640	0	0
- із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
- за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III.	1695	30,60	116,90
Баланс	1900	1139,30	1158,50

## Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний рік	За попередній рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2789,10	1283,10
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2490	1207,50
Валовий прибуток (збиток)	2050	299,10	75,60
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	210,50	46,50
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	88,60	29,10
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Інші витрати	2255	6,80	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2290	81,80	29,10
Витрати з податку на прибуток	2300	14,70	5,20
Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнюєте з мінусом)	2350	67,10	23,90
Матеріальні затрати	2500	0	0
Витрати на оплату праці	2505	0	0
Відрахування на соціальні заходи	2510	0	0
Амортизація	2515	0	0
Інші операційні витрати	2520	0	0
Разом	2550	0	0