

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження шляхів підвищення якості та конкурентоспроможності  
продукції підприємства, на прикладі ФОП Марковський М.М.

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи БМм-61  
спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Пельчер М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Галуцак М.П.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Островська Г.Й.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2020

## АНОТАЦІЯ

**Тема: «Дослідження шляхів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства, на прикладі «ФОП Марковський М.М.»**

**Кваліфікаційна робота магістра:** 89 с., 13 рис., 21 табл., 4 додатки, 31 літературне джерело.

**Об'єкт дослідження** – процес формування конкурентного статусу та якості продукції виробничого підприємства.

**Метою** роботи є розроблення шляхів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції «ФОП Марковський М.М.» (торгова марка «Ласунчик»).

**Предметом дослідження** є теоретичні і прикладні засади управління процесом забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Наукова новизна** роботи полягає у поглибленні теоретичних засад управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

**Практичне значення результатів роботи** полягає у розробленні проекту підвищення конкурентного статусу продукції шляхом удосконалення інформаційного наповнення веб-сайту досліджуваного підприємства, розробленні методів збільшення обсягів збуту продукції ТМ «Ласунчик», обґрунтуванні перспектив підвищення якості продукції для виходу ТМ «Ласунчик» на ринки європейських країн.

**Методи дослідження** – експертне опитування, системно-структурний та статистичний аналіз, графічний і табличний методи.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, конкурентоспроможність продукції, підприємство, конкурентна перевага, аналіз якості, ефективність управління.

## Summary

**Theme «Research of ways to improve the quality and competitiveness of enterprise products, on the example of FOP «Markovsky M.M.»**

**Master diploma** contains of 89 pages, 13 pictures, 21 tables, 4 additions, 31 literature sources.

**The object of study** – the level of quality management and competitiveness of products.

**The work aims** to study the theoretical foundations and practical aspects of improving the quality and competitiveness of products of individual entrepreneur «Markovsky M.M.» (trademark «Lasunchyk»).

**The subject of the study** is the theoretical and applied principles of managing the process of quality assurance and competitiveness of enterprise products.

**The scientific novelty** of the work is to deepen the theoretical foundations of the competitiveness.

**The practical significance** of the results is to develop a project to improve the competitive status of products by improving the content of the website of the studied enterprise, developing methods to increase sales of TM «Lasunchyk», justification of prospects for improving the quality of products for entering the markets of European countries.

**Research methods** – expert survey, system-structural and statistical analysis, graphical and tabular methods.

**Keywords:** competitive strategy, product competitiveness, enterprise, competitive advantage, quality analysis, management efficiency.

## ЗМІСТ

Вступ .....	6
Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції підприємства .....	8
1.1. Дослідження необхідності формування конкурентної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства .....	8
1.2. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємства .....	14
1.3. Зарубіжний досвід формування конкурентоспроможності продукції підприємства .....	20
Розділ 2. Аналіз особливостей формування конкурентоспроможності продукції ФОП Марковський М.М.....	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз конкурентних переваг продукції підприємства .....	23
2.2. Аналіз якості, обсягів виробництва та конкурентоспроможності продукції ТМ «Ласунчик» .....	30
2.3. Дослідження фінансового забезпечення конкурентоспроможної діяльності підприємства .....	37
Розділ 3. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю та якістю продукції підприємства .....	43
3.1. Підвищення конкурентного статусу продукції шляхом удосконалення інформаційного наповнення веб-сайту досліджуваного підприємства .....	43
3.2. Розроблення методів збільшення обсягів збуту продукції ТМ «Ласунчик» .....	54
3.3. Обґрунтування перспектив підвищення якості продукції для виходу ТМ «Ласунчик» на ринки європейських країн.....	62

Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях ..	72
4.1 Організація діяльності з охорони праці на «ФОП Марковський М.М.» (ТМ «Ласунчик»).....	72
4.2 Організація і проведення заходів, які спрямовані на зниження впливу надзвичайних ситуацій на діяльність виробничого підприємства .....	76
Висновки та пропозиції .....	83
Бібліографія .....	85

## ВСТУП

За умов розвитку ринкових відносин забезпечення ефективного функціонування промислових підприємств, досягнення конкурентних переваг у ризиковому середовищі насамперед пов'язані із процесами формування і підвищення достатнього рівня якості та конкурентоспроможності виготовленої продукції.

Економічна ситуація, що склалася в країні, і, зокрема посилення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на виробничу діяльність промислових підприємств, вимагає пошуку нових управлінських підходів, здатних підвищувати їх конкурентний статус.

Тому **метою** кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції «ФОП Марковський М.М.» (торгова марка «Ласунчик»).

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких **завдань**:

- провести дослідження необхідності формування конкурентної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- здійснити загальну характеристику та аналіз конкурентних переваг продукції підприємства;
- провести аналіз якості, обсягів виробництва та конкурентоспроможності продукції ТМ «Ласунчик»;
- обґрунтувати економічну доцільність підвищення конкурентного статусу продукції шляхом удосконалення інформаційного наповнення веб-сайту досліджуваного підприємства;
- розробити методи збільшення обсягів збуту продукції ТМ «Ласунчик»;
- обґрунтувати економічну доцільність перспектив підвищення якості продукції для виходу ТМ «Ласунчик» на ринки європейських країн.

**Об'єкт дослідження** – процес управління якістю та конкурентоспроможністю продукції виробничого підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні і прикладні засади управління процесом забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Наукова новизна** роботи полягає у поглибленні теоретичних засад управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. **Практичне значення результатів роботи** полягає у розробленні проекту підвищення конкурентного статусу продукції шляхом удосконалення інформаційного наповнення веб-сайту досліджуваного підприємства, розробленні методів збільшення обсягів збуту продукції ТМ «Ласунчик», обґрунтуванні перспектив підвищення якості продукції для виходу ТМ «Ласунчик» на ринки європейських країн.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Дослідження необхідності формування конкурентної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Конкуренція стала обов'язковою частиною ринкового середовища і вважається важливою умовою становлення підприємницької діяльності. З переходом України на ринкові методи господарювання роль конкуренції у фінансовому житті суспільства відчутно збільшилася. При цьому підтримка конкурентного середовища в Україні, як і в усіх розвинених державах, стала необхідним завданням державного регулювання економіки. Все це сприяло виділенню конкуренції в окремий регулятор середовища компанії, потреба в дослідженні і аналізі якого пояснюється його важливим впливом на діяльність будь-якої фірми, що функціонує на ринку.

Потреба і значимість проведення вивчення конкуренції на ринку відзначається не лише керівниками відділів маркетингу компаній, що працюють на ринку, але і в наукових працях і теоретичних розробках з маркетингу передових дослідників, таких як І. Аренков, Г. Багиев, В. Морив [1, 2, 3] та ін.

Конкурентний статус у загальному значенні може бути визначеним як конкуренція між окремими особами і господарюючими одиницями, зацікавленими в досягненні однієї мети – отримати переважачі над власними конкурентами характеристики. З точки зору підприємництва такою метою вважається максимізація вигоди за рахунок зростання лояльності покупців. Таке завдання супроводжує становлення ринку з етапу його появи, адже перші абстрактні положення про рушійні сили конкурентної боротьби були сформовані ще всередині XVIII століття.



Основне призначення конкурентної стратегії – створення комплексу конкурентних переваг для досягнення успіху у бізнесі в довгостроковій перспективі. Ознака відсутності стратегічного підходу – концентрація організації на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруються всі можливі загрози зовнішнього середовища (вони сприймаються тільки як факт, що здійснився) та упускаються сприятливі тенденції. Стратегічний підхід полягає у перетворенні будь-яких змін у позитивні можливості та їхнє використання.

Аналіз літературних джерел виявив, що під стратегією прийнято розуміти набір правил та засобів, за допомогою яких забезпечується досягнення підприємством своїх цілей. Існує багато поглядів на поняття стратегії.

І. Ансофф у своїх працях трактує стратегію як перелік правил для прийняття рішень [4]. І. Ансофф не включає цілі чи завдання фірми в свою концепцію стратегії, яку він розглядає в якості «спільної основи» всіх видів виробничо-господарської діяльності організації. Стратегія за Ансоффом показує, в якій області господарської діяльності діє компанія і в якій сфері вона планує діяти в майбутньому. К. Ендрюс [5] та І. Ансофф – видатні американські експерти у сфері стратегії ділових організацій, проводили чітку межу між процесом формулювання стратегії і стратегією як результатом цього процесу. І. Ансофф, однак, більше уваги приділяв процедурному аспекту, тоді як в концепціях А. Чендлера [6] та К. Ендрюса значне місце займають організаційно-управлінські проблеми формулювання стратегії. К. Ендрюс, наприклад, включав до свого аналізу питання ціннісних орієнтацій керівників, спрямованості та рівня їх очікувань, тощо.

Наведені погляди поданих вище американських авторів заклали в 60-х роках основи загальної теорії економічної стратегії фірми. У подальших роботах К. Ендрюса, І. Ансоффа, Ч. Хофера, Є. Мюрея, Дж. Гелбрейта, Д. Натансона, Дж. Стейнера та інших вчених були висвітлені питання використання стратегії як інструменту міжфункціональної інтеграції фірми; як засобу встановлення взаємозв'язків фірми із зовнішнім середовищем;

функціональних особливостей стратегії двох основних ієрархічних рівнів - корпоративного і дивізіонального; рольових функцій вищих менеджерів в розробці стратегії, реалізації вибраних стратегій, тощо.

Сьогодні в закордонних фірмах на стратегічному плануванні робиться наголос, який, відображає думку, що через процес формулювання стратегії можна одержати значний зиск і скоординувати та спрямувати на досягнення певної мети якщо не діяльність, то принаймні політику функціональних підрозділів. Зростаюча увага до формального стратегічного планування висвітлила питання, які довго турбували менеджерів:

- Що стимулює конкуренцію в моїй галузі чи в галузях, куди я планую увійти?
- Яких заходів найімовірніше вживатимуть конкуренти і як найкраще відреагувати на них?
- Як розвиватиметься ця галузь?
- Як можна найкраще позиціонувати фірму, щоб вести конкурентну боротьбу в тривалому періоді?

При розробці конкурентної стратегії виділяють наступні етапи:

1. Стратегічне планування.
2. Стратегічна організація.
3. Стратегічний контроль.

У процесі формального стратегічного планування наголос переважно ставиться не на відповіді на ці питання, а на чітке та організоване формулювання останніх.

Стратегічна організація передбачає розробку конкурентної стратегії розвитку. Конкурентна стратегія виробничого підприємства повинна відповідати на питання:

- Що та в якій кількості виробляти?
- Як та якими засобами виробляти?
- Для кого та коли виробляти?

Розробляючи правила та засоби ефективної реалізації цих напрямів діяльності, конкурентна стратегія підприємства, з моменту визначення його місії, формування його профілю та протягом усього періоду функціонування, має орієнтуватися на створення та підтримку стійкої конкурентної переваги.

Формуванню стратегічних чинників успіху сприяє обґрунтований вибір конкурентних стратегій, які мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей. Конкурентна стратегія – це основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах ринкового середовища. До портфеля конкурентних стратегій (рис. 1.1), що розробляються підприємством на різних рівнях, належать 3 групи: корпоративні, функціональні та інструментальні [8].

Є різноманітні погляди на поняття корпоративної стратегії. На наш погляд, корпоративна стратегія — це сукупність рішень, на основі яких підприємство виявляє і визначає свої наміри й цілі, розробляє основну політику і плани для їх досягнення, визначає сфери діяльності.

Корпоративну стратегію не можна розглядати як раціональний лінійний заздалегідь розрахований процес. Вона є компромісним поєднанням формальних, неформальних, запланованих і несподіваних процесів. Тобто корпоративна стратегія — це необхідний процес повільної еволюції, який включає пошук і адаптацію до змін маркетингового середовища. Основними цілями корпоративної стратегії є запобігання або мінімізація корпоративних небезпек (загроз), спричинених змінами маркетингового середовища, і зосередження уваги на недоліках організації діяльності підприємства та їх усунення через використання маркетингових можливостей.

Корпоративні стратегії покликані визначити засоби взаємодії з ринком, узгодження можливостей підприємства з його запитами і вимогами, а також шляхи більш ефективного використання потенціалу підприємства в цілому.

Корпоративні стратегії охоплюють портфельні стратегії, стратегії зростання і конкурентні стратегії.



Рисунок 1.1 – Схематичне представлення портфеля конкурентних стратегій підприємства

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками (табл. 1.1) [10].

Таблиця 1.1 – Стратегічні показники, що впливають на вибір конкурентної стратегії продукції підприємства

Показник	Характеристика
1	2
Спеціалізація	Ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Ідентифікація марки	Ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів
Прямий та непрямий маркетинг	Ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом
Якість виробу	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо
Лідерство в технології	Ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч.
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтеграції, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібної торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;
Сервіс	Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу фірми
Відносини з батьківською компанією	Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високо диверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат).
Відносини з вітчизняним урядом, урядами інших країн	Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

Можливо виділити такі групи стратегій: загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Таким чином, конкурентна стратегія є засобом управління підприємством, який дає можливість забезпечити його ефективне довгострокове функціонування у динамічному, невизначеному середовищі за рахунок розроблення економічних механізмів впливу на навколишнє середовище з метою зменшення невизначеності.

## **1.2 Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємства**

Науковці використовують різні підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність продукції». Тлумачення дослідників можна згрупувати таким чином: за властивостями та характеристиками продукції, за наявністю ринкових переваг та ступенем задоволення попиту споживачів, за прибутковістю виробника. Дослідники першого напрямку вважають конкурентоспроможність продукції комплексом її вартісних і якісних характеристик, що визначають успіх продукції на ринку і створюють її перевагу над товарами-аналогами [11, с. 9].

Л.В. Балабанова і В.В. Холод під конкурентоспроможністю продукції розуміють високе (порівняно з товарами-замінниками) співвідношення її якісних і вартісних характеристик, які відповідають ринковим вимогам, максимально задовольняють потреби споживачів і створюють переваги товарів на ринку [12]. Інші науковці вважають конкурентоспроможність продукції її властивістю бути більш привабливою для споживача порівняно з товарами-аналогами завдяки кращій відповідності своїх якісних та вартісних характеристик потребам ринку та споживчим оцінкам [11, с. 9].

За визначенням О.І. Драган, конкурентоспроможність продукції є ступенем її відповідності у певний час потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками [13, с. 35]. За трактуванням Р.А. Фатхутдінова, конкурентоспроможність продукції визначається як рівень

задоволення потреби порівняно з найкращим товаром-аналогом за умов наявності сертифікату якості [14, с. 302]. Ряд дослідників пов'язує поняття «конкурентоспроможність продукції» з її прибутковістю. Так, В.І. Гринь характеризує «конкурентоспроможність продукції» як здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів його виробнику [15, с. 89].

Незважаючи на відмінності, що існують у формулюваннях цього визначення, спільним є те, що конкурентоспроможність продукції виявляється на ринку в момент її реалізації. Таким чином, конкурентоспроможність продукції визначається споживачем, який, купуючи продукцію, визнає її відповідність своїм потребам. Конкурентоспроможною вважається продукція, у якої корисний ефект на одиницю витрат вищий, ніж у інших, і при цьому всі її критерії задовольняють вимогам споживачів. Проаналізувавши наявні в економічній літературі наукові визначення терміну «конкурентоспроможність продукції», можна стверджувати, що конкурентоспроможність продукції – поняття відносне, оскільки залежить від ринкового середовища та визначається на основі конкурентних переваг [11, с. 14].

Для того щоб продукція була конкурентоспроможною, вона повинна мати комплекс відповідних параметрів, які є її кількісними характеристиками та враховують галузеву особливість оцінки конкурентоспроможності [16, с. 181]. Оцінюючи параметри конкурентоспроможності продукції, необхідно враховувати групу, яку вони представляють, ринкове середовище і взаємодію продавця та покупця, оскільки значення одного і того ж параметра може задовольняти споживача і не влаштовувати товаровиробника, і навпаки. Серед параметрів конкурентоспроможності продукції виділяють економічні, технічні і нормативні (рис. 1.2).

Технічні параметри поділяють на ергономічні, естетичні і параметри призначення, економічні – на одноразові та поточні, а нормативні – на

параметри безпеки, екологічності та патентної чистоти. Група нормативних і технічних параметрів є характеристикою якості продукції, її безпечності та екологічності [6, с. 181].

Технічні параметри продукції застосовуються під час визначення її технічних і фізичних характеристик під час використання. Естетичні параметри виражають інформаційну виразність продукції за формою, композицією, оригінальністю, зовнішнім виглядом. Ергономічні показники характеризують відповідність продукції фізіологічним властивостям людини під час її споживання або використання.

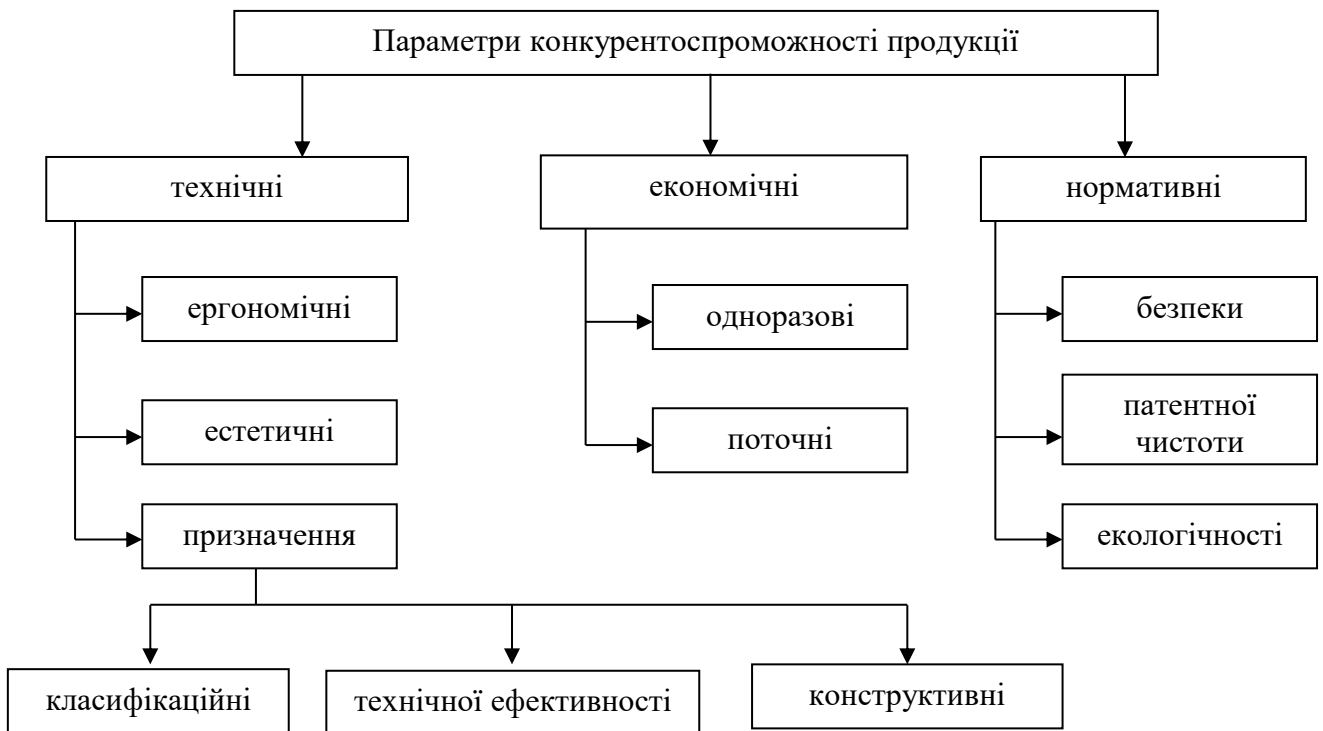


Рисунок 1.2 – Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції [13, с. 36]

Параметри призначення описують галузь використання продукції та визначають функції, які вона виконує. Вони відображають корисний ефект від використання продукції в певних умовах. Параметри призначення поділяють на параметри технічної ефективності, класифікаційні і конструктивні.



Класифікаційні використовують для оцінювання продукції під час вибору сфери її застосування. Їх значення дає можливість віднести оцінювану продукцію, що представлена на ринку, до групи аналогічних товарів [2, с. 105]. Вони є базою для подальшого аналізу, але в подальших розрахунках не враховуються.

Параметри технічної ефективності визначають, наскільки технічні характеристики продукції відповідають сучасним вимогам та науково-технічному прогресу. Конструктивні параметри виявляються у проектних та конструкторських рішеннях і характеризують склад товару, його параметри, розмір, масу, структуру тощо. Економічні параметри враховують витрати на виробництво товару, його купівлю, післяпродажне обслуговування, гарантію і утилізацію. В одноразові витрати включаються ціна продукції, витрати на транспортування, налаштування та пробний запуск. Поточні витрати – це витрати на обслуговування, паливо, електроенергію, сировину, допоміжні матеріали, ремонт, запчастини тощо.

До нормативних параметрів належать параметри безпеки, патентної чистоти та екологічності. Параметри безпеки та екологічності висувають вимоги до продукції, що встановлені діючими національними та міжнародними стандартами, законами і нормативними актами, технічними регламентами, стандартами підприємств-виробників даного товару, результатами сертифікації продукції [17, с. 103].

Конкурентоспроможність продукції є результатом діяльності підприємства, а умови, що її забезпечують, – факторами. На виробництво конкурентоспроможної продукції впливає цілий комплекс взаємопов'язаних між собою факторів, що відрізняються за характером дії. Фактори конкурентоспроможності продукції класифікуються по групах. За середовищем виникнення фактори поділяються на зовнішні і внутрішні, за вартісною характеристикою – на цінові і нецінові, за характером дії – на основні і додаткові, за тривалістю дії – на постійні і змінні, за сферою впливу

– на маркетингові, економічні, виробничі, науково-технічні, екологічні тощо. Конкуренентоспроможність продукції визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які охоплюють сферу виробництва і збуту продукції, стан ринкового середовища тощо.

До зовнішніх факторів відносяться державне регулювання економіки, митна і соціальна політика, інтеграційні процеси, стан фінансової системи, рівень розвитку інформаційних технологій, інвестиційний клімат в державі і галузі, стан і структура ринку, ємність ринку, вимоги споживачів. Внутрішні фактори – це репутація підприємства, його організаційно-виробнича діяльність, кваліфікація персоналу, ефективність використання ресурсного потенціалу, система управління конкурентоспроможністю [18, с. 279].

На конкурентоспроможність продукції впливають цінові і нецінові фактори. Ціновими факторами є якість продукції, затрати на виробництво, реалізацію та споживання, ціна продажу товару, зовнішня інформація. До нецінових факторів відносяться час і внутрішня інформація, витрати на яку уже враховані в затратах підприємства. Провідну роль відіграють фактори економічного механізму, до яких відносяться ціноутворення, фінансування, кредитування, стимулювання попиту населення на продукцію, експорт продукції тощо.

Основу для підвищення конкурентоспроможності продукції складають фактори державного рівня управління, оскільки вони визначають рівень добробуту споживачів і їх попит, стратегію розвитку підприємства, регіону і країни загалом. Серед факторів конкурентоспроможності продукції велике значення мають такі: корисність для споживача (відповідність вимогам, що висуваються до даного товару з боку покупця); ціна продукції; новизна (оригінальність та неповторність продукції); якість продукції.

Якість продукції – це комплекс властивостей і характеристик продукції, що визначають можливість задоволення потреб споживачів на ринку відповідно до її призначення. Це порівняльна характеристика, оскільки якість

однієї і тієї ж продукції може бути високою для одних цілей і низькою для інших. Вона вимірюється сукупністю показників, які характеризують надійність, функціональність, довговічність, вигляд продукції, зручність її використання та інші споживчі властивості. Підвищення якості – один із способів конкурентної боротьби, ефективний механізм завоювання і утримання конкурентних позицій на ринку.

Якість продукції сприяє зростанню інвестицій, задоволенню попиту споживачів, забезпечує вихід підприємства на зовнішній ринок, формує його позитивний імідж. На неї впливають продуктивність праці, розвиток науково-технічного прогресу, організація виробництва і методи управління ним, технічний контроль, ефективність впровадження досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств під час проектування і виготовлення високоякісних виробів, а також стандартизація, що відображає відповідність продукції її функціональному призначенню. Важливим фактором конкурентоспроможності продукції є її ціна. Під час встановлення ціни враховуються завдання, які ставить перед собою підприємство, а саме отримання максимального прибутку, входження до певного сегменту ринку тощо.

Отже, конкурентоспроможність продукції – це результат використання взаємопов'язаних економічних, організаційних, науково-технічних, виробничих, організаційних, маркетингових та інших факторів, а також показник, що характеризує ефективність виробництва і передбачає отримання прибутку. Конкурентоспроможність продукції вирізняється системою показників та параметрів, що відображають її узагальнені кількісні та якісні характеристики. При цьому оцінку показників конкурентоспроможності продукції здійснюють дві сторони: споживачі та виробники.

Всебічне і глибоке вивчення процесу конкурентоспроможності продукції загалом залежить від того, наскільки правильно будуть обрані методи дослідження. Це дає можливість встановити тенденції та

закономірності визначення кількісних характеристик продукції та вибрати оптимальні шляхи підвищення її конкурентоспроможності для поліпшення діяльності підприємства. Під час оцінювання конкурентоспроможності вибраної продукції на перспективу необхідно використовувати прогнозу інформацію про неї, а також враховувати перспективні тенденції на ринку та інформацію про зміну діючих у країні стандартів і законодавства щодо виробництва даної продукції та динаміки споживчого попиту.

### **1.3 Зарубіжний досвід формування конкурентоспроможності продукції підприємства**

Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю продукції підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності. Отже, можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства є актуальною, бо від рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств залежить рівень конкурентоспроможності економіки всієї країни.

Передовий закордонний досвід свідчить про те, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але водночас можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але й на підприємство, фірму і навіть країну.

Порівняно з іншими країнами США підтверджують статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаючи здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних

центрів, – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Однак окремі слабкі позиції, особливо пов'язані з макроекономічним дисбалансом, досі становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, але й для всієї глобальної економіки. Ці небезпечні моменти зовсім недавно виявили себе в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечних позик.

Щодо управління конкурентоспроможністю продукції підприємства США, то тут створено ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, які передбачають переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції тощо [20, с. 240].

В Японії щодо конкурентоспроможності продукції підприємств склалася зовсім інша ситуація. Раніше там діяла система пірамідального контролю над компаніями. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті норми, подібні до тих, що існують у США.

Великий вплив на конкурентоспроможність продукції підприємств Швеції має інтенсивність наукових досліджень і розробок у шведському промисловому секторі, які є одними з найвищих у світі. Близько 80% видатків на наукові дослідження в шведській промисловості здійснюються 20 великими промисловими групами. Нині Швеція є одним із світових лідерів у галузі інформаційних технологій (ІТ). Зокрема, стрімке зростання компаній у таких секторах, як Інтернет та інформаційні технології, привернув світову увагу. Країна є одним з лідерів на ринку мобільного зв'язку та прикладних бездротових інтернет-програм. Завдяки цьому Швеція стала важливим випробувальним ринком для компаній, які працюють з інформаційними технологіями.

Дуже часто можна почути і прочитати про Стокгольм як про інтернет-столицю Європи. Крім того, багато з найбільш розвинутих компаній, що займаються ІТ та мобільним зв'язком, наприклад, "Microsoft", "Nokia", "Intel" та "IBM", сьогодні переносять свої дослідження і розробки на територію країни. Шведське «ІТ-диво» стало можливим завдяки підприємствам з високою конкурентоспроможністю, а саме завдяки високопрофесійному рівню працівників і сталим традиціям інновацій у сфері комп'ютерів та зв'язку [22, с. 104].

Таким чином, на основі проведених нами досліджень та виявлення сильних і слабких сторін механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємств різних країн можна зробити висновок, що Україні слід переймати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств, які характеризуються значно вищими показниками ВВП на душу населення, значними розмірами прямих іноземних інвестицій тощо.

Отже, у першому розділі представленої кваліфікаційної роботи магістра досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Проаналізовано основні підходи зарубіжних та вітчизняних науковців щодо тлумачення понять «стратегічне управління», «стратегія». Результати дослідження дозволяють стверджувати, що прагнення відтіснити конкурентів і збільшити свою частку ринку обумовлює необхідність виявлення головних чинників успіху. Вирішення цих завдань потребує запровадження на підприємствах галузі прогресивних методів і підходів стратегічного управління, розроблення певної конкурентної стратегії, використання якої буде сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємств у динамічному конкурентному маркетинговому середовищі, підвищенню конкурентоспроможності продукції та отриманню конкурентних переваг підприємствами у довгостроковій перспективі.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ**  
**ФОП МАРКОВСЬКИЙ М.М.**

**2.1 Загальна характеристика та аналіз конкурентних переваг продукції підприємства**

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є діяльність із виробництва морозива фізичної особи-підприємця Марковського Михайла Миколайовича. ФОП Марковський М.М. зареєстровано за адресою: Івано-Франківська обл., Долинський район, місто Долина, вулиця Адама Міцкевича, будинок 35А, квартира 4.

Метою діяльності ФОП Марковський М.М. є отримання прибутку шляхом виготовлення якісної харчової продукції в порядку і на умовах, встановлених чинним законодавством України. Основним видом діяльності підприємства є виробництво морозива (КВЕД 10.52). Іншими видами діяльності є: оптова торгівля іншими продуктами харчування (КВЕД 46.38), у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками, надання в оренду інших машин, устаткування та товарів (КВЕД 77.39), оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням (КВЕД 46.69), неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.29), вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41), надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20), надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів (КВЕД 77.11), надання в оренду вантажних автомобілів (КВЕД 77.12).

Досліджуване підприємство займається виробництвом та реалізацією морозива з 1996 року. Продукція випускається під власною зареєстрованою

торговою маркою «Ласунчик». Асортимент продукції налічує більше 50 видів морозива (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні види продукції ТМ «Ласунчик»<sup>1</sup>

№ з/п	Найменування продукції	Вага, г	Штук в ящику
1	2	3	4
1.	Ванільне у вафельному стаканчику	60	60
2.	Шоколадне у вафельному стаканчику	60	40
3.	Полуниця; вишня у вафельному стаканчику	60	40
4.	Бананове у вафельному стаканчику	60	40
5.	Ванільне з родзинками у вафельному стаканчику	65	30
6.	Ванільне з джемом у вафельному стаканчику	65	40
7.	Шоколадне з згущеним молоком у вафельному стаканчику	70	40
8.	Пломбір у вафельному стаканчику	60	40
9.	Ванільне з вареним згущеним молоком	65	40
10.	Ріжок «Ласунчик» пломбір ванільний	55	30
11.	Ріжок «Ласунчик» пломбір шоколадний	55	30
12.	Ріжок «Ласунчик» ванільний з джемом	40	30
13.	Ріжок «Ласунчик» ванільний	30	30
14.	Ескімо ванільне в шоколадній глазури з горіхами	70	40
15.	Ескімо шоколадне в шоколадній глазури	70	40
16.	Ескімо ванільне з персиковим джемом в білій глазури	70	40
17.	Ескімо ванільне з полуничним джемом в білій глазури	70	40
18.	Ескімо «Крем-брюле» з кукурудзяними кульками	70	40
19.	«Каштан» пломбір шоколадний в шоколадній глазури	70	40
20.	«Сніжинка» Ескімо молочне	70	40
21.	«Казка» - ванільне в пластиковому стакані (двох смаків)	80	40
22.	«Казка» - ванільне з джемом в пластиковому стакані	80	40
23.	«Ласунчик» - ванільне з джемом в пластиковому стакані	110	23
24.	«Сонечко»- ванільне з джемом у пластиковій упаковці	100	18
25.	«Колобок» - ванільно-горіхове в пластиковій упаковці	110	20
26.	Торт «Малютко» в пластиковій упаковці	150	20
27.	Торт «Зимова фея» в пластиковій упаковці	220	12
28.	Торт «Мелодія» в пластиковій упаковці	400	6
29.	Торт «Перлина» в пластиковій упаковці	650	6
30.	Торт «З любов'ю» в пластиковій упаковці	900	4
31.	Торт «Святковий» в пластиковій упаковці	1000	2
32.	Торт «Салют» з джемом в пластиковій упаковці	1000	4
33.	Рулет «Вишиванка» в пластиковій упаковці з джемом	500	6
34.	Рулет «Вишиванка» в пластиковій упаковці шоколадний	600	6
35.	Відерко «Ням - Ням» двох смакове	400	6

<sup>1</sup> Систематизовано автором на основі маркетингової інформації підприємства.



## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
36.	Відерко «Асорті» ванільне з джемом	400	6
37.	Відерко «Смакотулька» ванільне з джемом	400	6
38.	Вагове ванільне у пластиковому лотку	2500	1
39.	Вагове шоколадне у пластиковому лотку	2500	1
40.	Вагове ягідне у пластиковому лотку	2500	1
41.	Вагове бананове у пластиковому лотку	2500	1
42.	Вагове ванільне з джемом у пластиковому лотку	2000	1
43.	Вагове ванільне з згущеним молоком у пластиковому лотку	2000	1
44.	Вагове ванільне з карамеллю у пластиковому лотку	2000	1
45.	Вагове пломбір у пластиковому лотку	2000	1
46.	Вагове «Ласунчик» ванільне, шоколадне	500	12
47.	Вагове «Пломбір»	1000	8
48.	«Сніговик» у вафельному стаканчику	50	60
49.	«Сніговик» шоколад у вафельному стаканчику	50	40
50.	«Сніговик» банан у вафельному стаканчику	50	40
51.	«Сніговик» ягода у вафельному стаканчику	50	40

Із приведених даних бачимо, що ФОП Марковський М.М. під торговою маркою «Ласунчик» виготовляє морозиво на різні смаки: ванільне, шоколадне, горіхове, із карамеллю та джемом, із кукурудзяними кульками. Також продукція підприємства випускається у пластикових лотках, вафельних стаканчиках та різках. ТМ «Ласунчик» пропонує для своїх клієнтів також морозиво в брикетах та торті. Такий стан речей свідчить про успішну асортиментну політику фірми, прагнення задовольнити різноманітні смаки споживачів.

Із самого початку своєї діяльності компанія дотримувалася встановлених стандартів якості, ретельно слідкувала за тим, щоб готова продукція була не тільки смачною, але й повністю безпечною. Розробляючи власні унікальні технології виробництва морозива, фірма залишилась вірною основним принципам роботи.

На сьогоднішній день продукція виготовляється на сучасному обладнанні, що включає в себе вузол приготування суміші, ємності для дозрівання, фризери, в яких суміш перетворюється на морозиво та лінію фасування в різну упаковку, низькотемпературні камери, в яких морозиво

загартовується до відповідної температури, пакувальні машини, камери зберігання. Наявне обладнання дозволяє виготовляти до 5000 кг продукції на добу. Обладнання завантажене на 70%.

Продукція реалізується через фірмову торгівлю та мережу дистрибуції. Доставка продукції до торгової мережі та до дистриб'юторів відбувається власними спеціалізованими автомобілями. Морозильні холодильники в кількості 1850 штук надані в безоплатну оренду торговим точкам. Продукція підприємства представлена в основному на західній території України.

Рекламним гаслом ТМ «Ласунчик» є «Ласуймо разом!». На сьогодні підприємство є одним із лідерів серед українських виробників морозива. Продукція ФОП Марковський М.М. не лише задовольняє потреби споживачів, а й перевищує їх сподівання. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. Якісне морозиво виготовляють тільки з відбірного молока, вершків, цукру, жовтків.

Доцільно зазначити, що морозиво є надзвичайно популярними ласощами серед населення нашої країни як влітку, так і взимку (рис. 2.1).

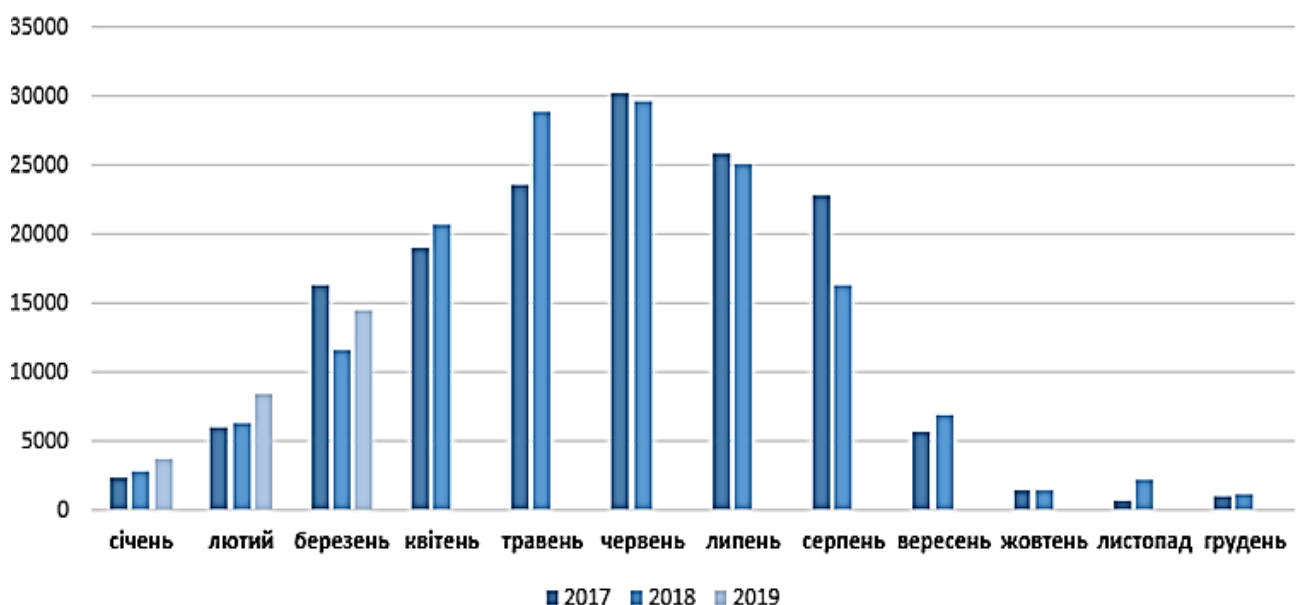


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва морозива в Україні у 2017 – 2019 роках (т) [24]

Проте найвищий рівень попиту можемо спостерігати із квітня по серпень, тобто у теплу пору року. ТМ «Ласунчик» спеціалізується на виготовленні якісного натурального морозива. Для його виготовлення закуповується тільки найкраща сировина, що проходить суворий вхідний контроль. Якість підтверджують відповідні сертифікати. Продукція підприємства не містить ГМО. На підприємстві приділяється велика увага системі реалізації продукції, про яку свідчить удосконалена якість обслуговування оптових клієнтів. Компанія прагне створити розгалужену регіональну дистриб'юторську мережу по всій Україні, адже фірма успішно працює через прямі та непрямі продажі. Виробництво морозива є сезонним. Кількість працівників у сезон в середньому налічує близько 65 осіб. Постійний обліковий склад персоналу становить близько 40 осіб.

ФОП Марковський М.М. має власний автопарк спеціалізованих автомобілів. Із кожним роком підприємство розвивається, оновлює виробниче обладнання, розширює ринки збуту.

Управління діяльністю ФОП Марковський М.М. здійснюється директором, який є одночасно і власником підприємства. Директор самостійно вирішує всі питання поточної діяльності і перспективи його розвитку.

Організаційну структуру дослідженого підприємства представлено на рис. 2.2. Структура управління підприємством є лінійною. Очолює її директор (власник), якому підпорядковуються усі функціональні напрями діяльності фірми. Перевагами такої структури є те, що здійснюється швидка реалізація управлінських рішень, а також забезпечується чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна. Однак, поряд з перевагами, слід відмітити і те, що при такій структурі вимагається високий рівень компетенції від директора компанії.

Директор представляє інтереси підприємства у відносинах з іншими організаціями. Має право раз на рік проводити аудиторську перевірку фінансово-господарської діяльності, вирішує питання щодо службових відряджень, у т. ч. за кордон.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ФОП Марковський М.М.<sup>2</sup>

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ФОП Марковський М. М. представлено у таблиці 2.2. Результати проведеного аналізу свідчать про такі тенденції розвитку досліджуваного підприємства у динаміці 2017-2019 років, зокрема:

1) можемо спостерігати зниження обсягу чистого доходу ФОП Марковський М. М. у динаміці 2017-2018 років на 434,6 тис. грн., що склало 4,43%, та у динаміці 2018-2019 років на 1117,3 тис. грн., що склало 11,92%;

<sup>2</sup> Складено автором на основі звітних документів ФОП Марковський М.М.

2) у динаміці 2017-2018 років зріс обсяг валового прибутку на 114,6 тис. грн. Проте даний показник зазнав зниження у динаміці 2018-2019 років на 109,6 тис. грн., що склало 2,25%;

Таблиця 2.2 – Результати аналізу основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ФОП Марковський М. М.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2017/ 2018	2018/ 2019	2017/ 2018	2018/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9809,80	9375,20	8257,90	-434,6	-1117,3	-4,43	-11,92
Валовий прибуток, тис. грн.	4749,70	4864,30	4754,70	114,6	-109,60	2,41	-2,25
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-994,30	-1452,8	-946,20	-458,5	506,60	46,11	-34,87
Чистий прибуток	-994,3	-1452,8	-946,2	-458,5	506,6	46,1	-34,9
Вартість основних фондів, тис. грн.	1577,9	1953,6	2005,8	375,7	52,2	23,8	2,7
Чисельність працівників, осіб	36,0	37,0	38,0	1,0	1,0	2,8	2,7
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу	43,8	52,8	53,9	9,0	1,1	20,5	2,1
Фондовіддача основних виробничих фондів	6,2	4,8	4,1	-1,4	-0,7	-22,8	-14,2
Середньорічний виробіток, тис. грн./особу	272,5	253,4	217,3	-19,1	-36,1	-7,0	-14,2
Рентабельність продукції, %	48,4	51,9	57,6	3,5	5,7	7,2	11,0

3) загрозову тенденцію спостерігаємо щодо обсягу чистого прибутку підприємства: у динаміці 2017-2019 років підприємство працювало збитково, найбільший обсяг збитку у розмірі 1452,8 тис. грн. мав місце у 2018 році;

4) обсяг вартості основних виробничих фондів фірми стабільно зростав на протязі 2017-2019 років. Його величина збільшилася на 427,9 тис. грн., що склало 26,5%;

5) чисельність працюючих досліджуваного підприємства щороку збільшувалась на 1 особу;

6) позитивним у динаміці 2015-2016 років є зростання показників фондоозброєності основними виробничими фондами та збільшення рентабельності продажу;

7) до негативних тенденцій можемо віднести зниження фондівіддачі основних виробничих фондів та зменшення обсягу середньорічного виробітку.

Отже, в загальному можемо зробити висновок про переважаючі позитивні тенденції розвитку ФОП «Марковський М. М.» у динаміці 2017-2019 років та окремі проблемні моменти, пов'язані із збитковою діяльністю підприємства.

## **2.2 Аналіз якості, обсягів виробництва та конкурентоспроможності продукції ТМ «Ласунчик»**

Незважаючи на значну різноманітність в асортименті, виробництво морозива з деякими змінами здійснюється за загальною технологічною схемою. Виробничий процес складається з наступних операцій: приймання сировини, підготовка сировини, складання суміші, пастеризація суміші, гомогенізація суміші, охолодження і дозрівання суміші, фрезерування суміші, фасування і гартування морозива, упакування і зберігання морозива.

При постійному перемішуванні у ванну вносять спочатку згущені продукти і розплавлене вершкове масло, а потім сухі і яєчні продукти. В останню чергу, перед пастеризацією, вносять стабілізатори.

Тара, що використовується для упаковки, зберігання і транспортування морозива, розділяється на споживчу і транспортну. Споживча тара є тарою одноразового користування. До неї відносяться етикетки і пакетики для загортання мілкофасованого морозива, а також паперові скляночки і коробочки, в які поміщають порції морозива. Етикетки і пакетики виготовляють з пергаміну, підпергаменту, лакованого целофану, фольги і ламінованого паперу.

Стакани виготовляють з паперу і картону із водостійким харчовим покриттям або з полістиролу. Коробочки для морозива місткістю 0,25 кг роблять з картону білого кольору з водостійким покриттям або з фольги. У транспортній тарі продукт поступає в торгову мережу. Мілкофасоване морозиво, коробки з тістечками і з крупно-фасованим морозивом масою 0,5 – 2 кг укладають в ящики з гофрованого картону.

На рисунку 2.3 відображено вартісні обсяги виробництва морозива ТМ «Ласунчик» у 2019 році. Можемо спостерігати зростання вартісних обсягів виробництва продукції ТМ «Ласунчик» у сезонні місяці (із квітня по серпень), проте різке зниження обсягів випуску в холодну пору року. Дійсно, пік продажів доводиться на літо, і поки що підприємство не дуже відчуває вплив карантину. Але надалі виробникам варто очікувати зниження споживання солодоців, і бути готовим до показників, які можуть досягти рівня продажів у кризові часи 2014-2015 роки (зниження на 10-15%). Тому на сезон 2020 року ФОП Марковський М.М. зосередився на виробництві класичних видів морозива.

Із 2017 року все активніше зростає попит на «сімейну упаковку», так як придбання такого морозива актуально для великих компаній і сімейних споживачів. Однак, через особливості споживання його частка в загальному обсязі реалізованого морозива фірми залишається невисокою – не більше 15%.

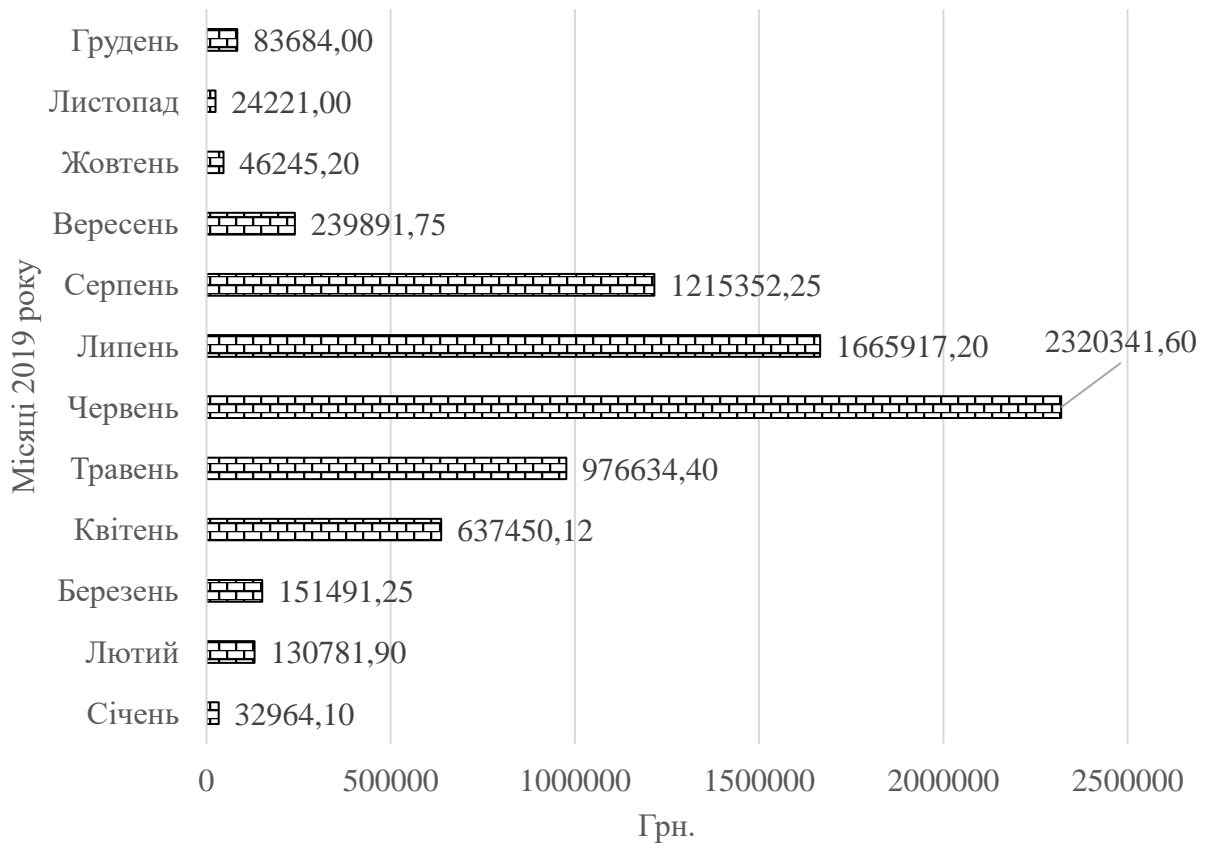


Рисунок 2.3 – Вартісні обсяги виробництва морозива ТМ «Ласунчик» у 2019 році<sup>3</sup>

При низькій конкурентоспроможності імпортного морозива, саме великі вітчизняні виробники диктують умови і тренди споживання морозива на українському ринку. Тому досліджуваному підприємству треба зважати на своїх основних конкурентів: «Житомирський Маслозавод» (ТМ «Рудь»), «Ласунка», «Ласка», «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо») і компанія «Три ведмеді». У цих компаній з року в рік були сформовані певні виробничі потужності і продуктові лінійки (рис. 2.4). Також до конкурентів досліджуваного підприємства відносимо ТОВ «Айсберг» – Івано-Франківський виробник морозива. Морозиво відноситься до категорії спонтанних покупок, на придбання його впливає кілька основних факторів.

<sup>3</sup> Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.



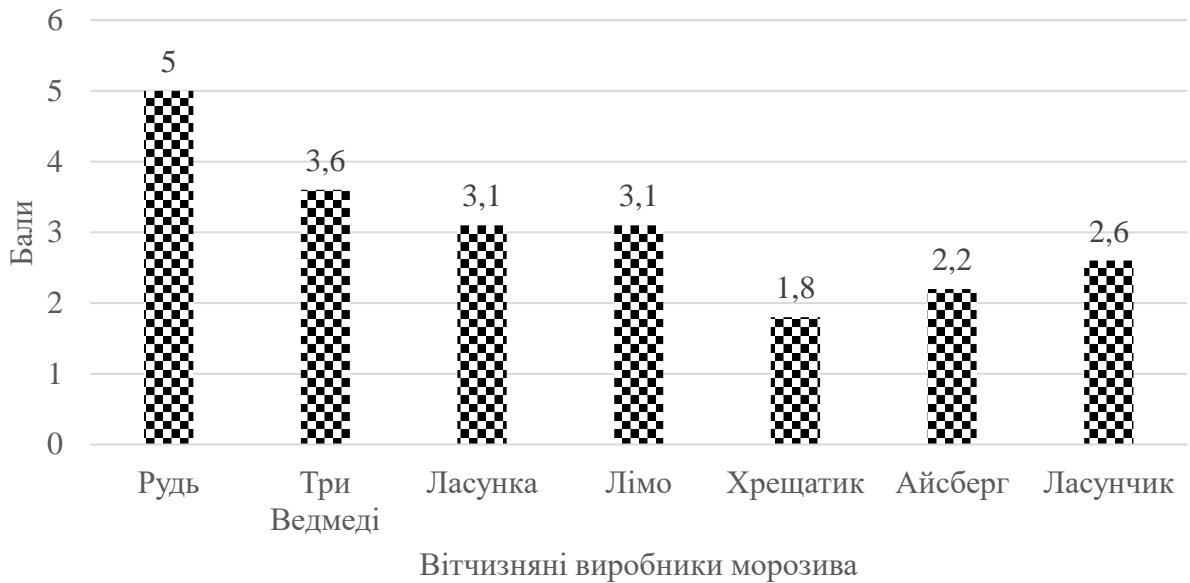


Рисунок 2.4 – Споживчі переваги жителів Івано-Франківської області у сегменті морозива в індивідуальній упаковці<sup>4</sup>

Для аналізу конкурентоспроможності продукції ФОП Марковський М.М. необхідно провести сегментацію ринку споживачів морозива міста Івано-Франківськ, а також провести позиціонування найбільш популярної товарної групи «класичний пломбір у вафельному стаканчику» ТМ «Ласунчик».

Для цього проведемо сегментацію споживачів морозива ринку Івано-Франківська за двома класифікаційними ознакам: за рівнем доходу і за споживчими звичками. У результаті дослідження ринок Івано-Франківська може бути сегментовано таким чином (табл. 2.3).

Отже, на сьогодні серед населення Івано-Франківська можна виділити 5 груп споживачів, які готові представляти потенційний попит на морозиво:

– група споживачів із високим рівнем доходу та вибагливим смаком (10%). Даний сегмент задовольняє свою потребу в основному якісною

<sup>4</sup> Складено автором на основі даних [26].

імпортною продукцією та вітчизняною продукцією великих виробників морозива;

– група споживачів із високим рівнем доходу і невибагливим смаком (20%). Даний сегмент задовольняє свою потребу різними видами морозива, не демонструючи єдиної тенденції;

– група споживачів із середнім і нижче середнього рівнем доходу та вибагливим смаком (15%), їх потреба задовольняється завдяки недорогій продукції місцевих виробників морозива;

– група споживачів із середнім і нижче середнього рівня доходом і вибагливим смаком (35%), мають можливість лише частково задовольнити свою потребу за рахунок високоякісного морозива великих та місцевих виробників;

– група споживачів із низьким рівнем доходу і вибагливим смаком (20%). Даний сегмент задовольняє свій попит за рахунок дешевого морозива місцевого виробництва з низькою якістю що виготовляються на фризерах у вуличних торгівельних точках і міні-цехах.

Таблиця 2.3 – Сегментація ринку споживачів морозива міста Івано-Франківська<sup>5</sup>

За смаками споживачів	За рівнем доходу		
	Високий (більше 10 тис. грн.)	Середній (від 5 тис. до 10 тис. грн.)	Низький (до 5 тис. грн.)
Вибагливий смак	Дорога високо-якісна імпортна продукція (Nestle та Uniliver) і частково великі вітчизняні виробники	Недорога продукції місцевих виробників морозива ТМ «Ласунчик», ТОВ «Айсберг»	Місцева продукція ТМ «Ласунчик»
Невибагливий смак	Усі запропоновані сорти	Недорогі сорти імпортного морозива, продукція місцевого виробництва (ТМ «Ласунчик», ТОВ «Айсберг»)	Дешеве морозиво місцевого виробництва, виготовлене на фризерах у вуличних торгівельних точках

<sup>5</sup> Складено автором за даними маркетингових досліджень ФОП Марковський М.М.

Із таблиці можемо бачити, що у ФОП Марковський М.М. стратегія охоплення ринку – недиференційований маркетинг. Сьогодні підприємство орієнтується не на весь ринок морозива, а лише на сегменти із середнім рівнем доходу та різним смаком. Тобто можемо зазначити, що у ТМ «Ласунчик» відсутня чітка спрямованість на конкретний сегмент ринку. Фірма звернулася до різних сегментів ринку з однією і тією ж пропозицією. Проте не слід забувати, що ринок морозива зараз є гіпер-конкурентним. Тому, випускаючи товар «для всіх» ФОП Марковський М.М. вступає в «лобову» конкуренцію із сотнями аналогічних виробників.

Після проведення сегментування і визначення стратегії охоплення ринку, підприємству треба визначити для себе, як проникнути на нього й здобути конкурентні переваги. Перед цим потрібно дослідити позиції всіх наявних на ринку конкурентів і визначити своє місце на ринку.

У таблиці 2.4 наведено дані про позиціонування товарної групи «пломбір у вафельному стаканчику» ТМ «Ласунчик» серед інших конкурентів. Конкуренти: «Айсберг» м. Івано-Франківськ, «Лімо» (м. Львів) та «Рудь» (м. Житомир). Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою. 5 – найкращий результат за обраним критерієм, 1 – найгірший результат.

Таблиця 2.4 – Позиціонування товарної групи «пломбір у вафельному стаканчику» ТМ «Ласунчик»<sup>6</sup>

Назва торгової марки	Критерії оцінювання			
	Ціна	Якість	Дизайн упаковки	Широта асортименту
«Ласунчик»	5	4	4	5
«Айсберг»	4	4	5	4
«Лімо»	4	4	5	5
«Рудь»	3	5	5	4

<sup>6</sup> Складено автором на основі власних досліджень.

На сьогодні найбільш вагомим місцевим конкурентом ФОП Марковський М.М. є ТОВ «Айсберг», яке виготовляє морозиво за традиційними рецептами і багатолітнім досвідом роботи. Конкурентними перевагами продукції ТМ «Ласунчик» є ширший асортимент. Крім того, ціна на морозиво є дещо нижчою ціни конкурента.

Результати проведено аналізу свідчать, що ФОП Марковський М.М. позиціонує себе як підприємство, котре виготовляє продукцію широкого асортименту та високої якості. Для повної маркетингової характеристики підприємства ТМ «Ласунчик» необхідно провести оцінку конкурентоспроможності продукції. Оцінювання проводилося за 10 бальною шкалою (табл. 2.5), де 1– мінімальний рівень обраного параметру, 10 – максимальний рівень.

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання конкурентоспроможності продукції товарної групи «пломбір у вафельному стаканчику» ТМ «Ласунчик»<sup>7</sup>

Параметри оцінювання	Назва підприємства				Ваговий коефіцієнт
	«Рудь»	«Айсберг»	«Ласунчик»	«Лімо»	
1) Оригінальність смаку	10	9	8	9	0,2
2) Натуральність інгредієнтів	9	9	9	8	0,2
3) Термін придатності	9	9	9	10	0,03
4) Естетичність упаковки	10	7	8	9	0,1
5) Якість реклами	10	6	8	9	0,2
6) Ефективність каналів збуту	10	7	9	8	0,1
7) Вартість	8	10	9	8 1	0,17
Сумарний показник	9,43	8,17	8,5	8,56	1
Ранг	1	4	3	2	–

<sup>7</sup> Проведено автором на основі власних досліджень.

Із розрахунків, приведених у таблиці, видно, що за сумарними показниками компанія «Рудь» (ПАТ «Житомирський маслозавод») є лідером серед досліджуваних виробників морозива. ТМ «Ласунчик» займає третє місце серед представлених компаній. Отже, конкурентними перевагами продукції ФОП Марковський М.М. є натуральність та якість інгредієнтів, порівняно невеликий термін придатності, використання ефективних каналів збуту та вартість, що є дещо нижчою, ніж в конкурентів. Переваг досить багато, тому підприємству потрібно зосереджуватись на своїх сильних сторонах, намагатися задовольнити потреби середнього сегмента споживачів і надалі вдосконалювати свою маркетингову політику із метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції.

### **2.3 Дослідження фінансового забезпечення конкурентоспроможної діяльності підприємства**

ФОП Марковський М. М. здійснює виробничо-комерційну діяльність у нестабільному економічному середовищі. Виробничі процеси всередині підприємства можуть як сприяти розвитку конкурентоспроможності продукції, так і містити загрозу для економічного зростання та фінансової стабільності.

Із метою оцінювання фінансових можливостей для здійснення виготовлення конкурентоспроможної продукції ФОП Марковський М. М. доцільно провести аналіз кількісних індикаторів фінансового забезпечення його діяльності. Інформаційною базою фінансового аналізу слугувала бухгалтерська звітність ФОП Марковський М. М., а саме фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва, що включає баланс підприємства та звіт про фінансові результати (додаток А), податкова декларація про майновий стан та доходи (додаток Б), а також дані розрахунку податкових зобов'язань (додаток В).

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу досліджуваного підприємства (табл. 2.6, 2.7).

Таблиця 2.6 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу

ФОП Марковський М. М. у динаміці 2017-2019 років<sup>8</sup>

Назва статті (розділу) активу	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %		Питома вага у першому півріччі, %			Зміни у питомій вазі, %	
				2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019	2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019
<b>1. Необоротні активи</b>												
Незавершені капітальні інвестиції	33,2	15,2	14,6	-18,0	-0,6	-54,2	-3,9	0,7	0,3	0,3	-0,4	0,0
Первісна вартість основних засобів	8310,0	9418,8	10022,4	1108,8	603,6	13,3	6,4	164,6	173,0	178,5	8,4	5,5
Довгострокові фінансові інвестиції	36,0	36,0	36,0	0,0	0,0	-99,5	0,0	133,3	0,7	0,6	-132,7	0,0
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>1647,1</b>	<b>2004,8</b>	<b>2114,7</b>	<b>357,7</b>	<b>109,9</b>	<b>21,7</b>	<b>5,5</b>	<b>32,6</b>	<b>36,8</b>	<b>37,7</b>	<b>4,2</b>	<b>0,8</b>
<b>2. Оборотні активи</b>												
Запаси	2133,3	2153,4	2162,3	20,1	8,9	0,9	0,4	42,2	39,6	38,5	-2,7	-1,0
у тому числі готова продукція	225,5	188,1	203,4	-37,4	15,3	-16,6	8,1	4,5	3,5	3,6	-1,0	0,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	56,0	63,0	65,0	7,0	2,0	12,5	3,2	1,1	1,2	1,2	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	501,2	506,9	512,0	5,7	5,1	1,1	1,0	9,9	9,3	9,1	-0,6	-0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	353,6	526,4	613,4	172,8	87,0	48,9	16,5	7,0	9,7	10,9	2,7	1,3
Гроші та їх еквіваленти	31,3	103,8	56,8	72,5	-47,0	-	-45,3	0,6	1,9	1,0	1,3	-0,9
Витрати майбутніх періодів	300,8	59,1	63,1	-241,7	4,0	-80,4	6,8	6,0	1,1	1,1	-4,9	0,0
Інші оборотні активи	26,4	27,0	28,0	0,6	1,0	2,3	3,7	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0
<b>Усього за розділом 2</b>	<b>3402,6</b>	<b>3439,6</b>	<b>3500,6</b>	<b>37,0</b>	<b>61,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,8</b>	<b>67,4</b>	<b>63,2</b>	<b>62,3</b>	<b>-4,2</b>	<b>-0,8</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>5049,7</b>	<b>5444,4</b>	<b>5615,3</b>	<b>394,70</b>	<b>170,90</b>	<b>7,82</b>	<b>3,14</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<sup>8</sup> Проаналізовано автором на основі даних додатку А.

Таблиця 2.7 – Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу

ФОП Марковський М. М. у динаміці 2017-2019 років<sup>9</sup>

Пасив	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %		Питома вага, %			Зміни у питомій вазі, %	
				2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019	2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019
<b>1. Власний капітал</b>												
Зареєстрований (пайовий) капітал	1770,4	1770,4	1770,4	0,0	0,0	0,0	0,0	35,1	32,5	31,5	-2,5	-1,0
Додатковий капітал	-0,3	-0,3	-0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4262,8	-5931,9	-3901,5	-1669,1	2030,4	39,2	-34,2	-84,5	-109,0	-69,5	-24,5	39,5
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>-2492,7</b>	<b>-4161,8</b>	<b>-2131,4</b>	<b>-1669,1</b>	<b>2030,4</b>	<b>67,0</b>	<b>-48,8</b>	<b>-49,4</b>	<b>-76,5</b>	<b>-38,0</b>	<b>-27,1</b>	<b>38,5</b>
<b>2. Довгострокові зобов'язання</b>	<b>5915,7</b>	<b>8229,7</b>	<b>6135,4</b>	<b>2314,0</b>	<b>-2094,3</b>	<b>39,1</b>	<b>-25,4</b>	<b>117,2</b>	<b>151,2</b>	<b>109,3</b>	<b>34,0</b>	<b>-42,0</b>
<b>3. Поточні зобов'язання</b>												
Короткострокові кредити банків	1034,3	906,6	1056,3	-127,7	149,7	-12,3	-	20,5	16,7	18,8	-3,8	2,2
Поточна кредиторська заборгованість за:												
довгостроковими зобов'язаннями												
товари, роботи, послуги	91,2	79,5	84,3	-11,7	4,8	-12,8	6,0	1,8	1,5	1,5	-0,3	0,0
розрахунками з бюджетом	269,9	255,3	236,8	-14,6	-18,5	-5,4	-7,2	5,3	4,7	4,2	-0,7	-0,5
розрахунками зі страхування	0,2	17,5	15,4	17,3	-2,1	8650,0	-12,0	0,0	0,3	0,3	0,3	0,0
розрахунками з оплати праці	43,1	59,6	45,8	16,5	-13,8	38,3	-23,2	0,9	1,1	0,8	0,2	-0,3
Доходи майбутніх періодів	133,9	0,0	118,1	-133,9	118,1	-100,0	-	2,7	0,0	2,1	-2,7	2,1
Інші поточні зобов'язання	52,0	55,9	54,6	3,9	-1,3	7,5	-2,3	1,0	1,0	1,0	0,0	-0,1
<b>Усього за розділом 3</b>	<b>1624,6</b>	<b>1374,4</b>	<b>1611,3</b>	<b>-250,2</b>	<b>236,9</b>	<b>-15,4</b>	<b>17,2</b>	<b>32,2</b>	<b>25,3</b>	<b>28,7</b>	<b>-6,9</b>	<b>3,4</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>5047,6</b>	<b>5442,3</b>	<b>5615,3</b>	<b>394,7</b>	<b>173,0</b>	<b>7,8</b>	<b>3,2</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<sup>9</sup> Проаналізовано автором на основі даних додатку А.

Основними рисами, наявність яких у балансі ФОП Марковський М. М. дає можливість відзначити тенденцію позитивних змін у фінансовому забезпеченні конкурентної діяльності досліджуваного підприємства у динаміці 2017/2019 років, є

1) збільшення валюти балансу вкінці звітної періоду проти його початку на 565,6 тис. грн.;

2) збільшення величини оборотних та необоротних активів підприємства, причому темп зростання необоротних активів є значно вищим, ніж темп зростання оборотних активів (темп зростання необоротних активів складає 27,5%, темп зростання оборотних активів – 2,9%). Таке явище свідчить про сповільнення оборотності активів підприємства;

Про негативні зміни у господарській діяльності ФОП «Марковський М. М.» свідчать:

1) від'ємна величини власного капіталу підприємства нерівномірна відносна зміна дебіторської і кредиторської заборгованості (кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги знизилась на 6,8%, дебіторська – збільшилась на 15,7%);

2) відносне зростання позикового капіталу у вигляді поточних зобов'язань за останній рік становить 236,9 тис. грн., у той час як обсяг власного капіталу залишається від'ємним;

4) значне перевищення обсягу позикового капіталу підприємства над власним (різниця між позиковим та власним капіталом у першому півріччі 2017 року становить 9878,1 тис. грн.).

На доповнення аналізу балансу проведемо аналіз рівня прибутковості ФОП Марковський М. М. Оцінимо зміни обсягу та складу фінансових результатів підприємства за аналізований період, згідно з розрахунковими показниками аналітичної таблиці 2.8. Вихідні дані отримано з додатку А. Розрахунки проведено за допомогою використання табличного редактора Microsoft Excel.



Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки і складу прибутку та витрат

ФОП Марковський М. М.<sup>10</sup>

Стаття	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9809,8	9375,2	8257,9	-434,6	-1117,3	-4,4	-11,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5060,1	4510,9	3503,2	-549,2	-1007,7	-10,9	-22,3
Інші операційні витрати	5579,0	6096,4	5582,6	517,4	-513,8	9,3	-8,4
Інші витрати	165,0	220,7	118,3	55,7	-102,4	33,8	-46,4
Разом витрати	10804,1	10828,0	9204,1	23,9	-1623,9	0,2	-15,0
Фінансовий результат до оподаткування	-994,3	-1452,8	-946,2	-458,5	506,6	46,1	-34,9
Чистий прибуток	-994,3	-1452,8	-946,2	-458,5	506,6	46,1	-34,9

Графічне представлення фінансових надходжень та витрат досліджуваного підприємства у динаміці 2017-2019 років представлено на рисунках 2.6, 2.7.



Рисунок 2.6 – Графічне представлення фінансових надходжень

ФОП Марковський М. М. у динаміці 2017 – 2019 років

<sup>10</sup> Проаналізовано автором на основі даних додатку А.



Рисунок 2.7 – Графічне представлення фінансових витрат  
ФОП Марковський М. М. у динаміці 2017 – 2019 років

Можемо зазначити низку домінуючих тенденцій фінансового забезпечення діяльності досліджуваного підприємства. Так, у динаміці 2017-2019 років мало місце зменшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції ФОП Марковський М. М. (на 1551,9 тис. грн., що склало 16,3), зниження собівартості продукції підприємства (на 1556,9 тис. грн. або на 33,2%).

Отже, у другому розділі роботи було проведено дослідження конкурентоспроможності продукції ФОП Марковський М.М. Результати дослідження показали, що конкурентними перевагами продукції ФОП Марковський М.М. є натуральність та якість інгредієнтів, порівняно невеликий термін придатності, використання ефективних каналів збуту та вартість, що є дещо нижчою, ніж в конкурентів. Переваг досить багато, тому підприємству потрібно зосереджуватись на своїх сильних сторонах, намагатися задовольнити потреби середнього сегмента споживачів і надалі вдосконалювати свою маркетингову політику із метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Підвищення конкурентного статусу продукції шляхом удосконалення інформаційного наповнення веб-сайту ТМ «Ласунчик»

Сьогодні саме Інтернет дає нові можливості для співпраці між виробником продукції та кінцевим споживачем товару. Інформація про діяльність ФОП Марковський М.М. відображена на веб-сайті за Інтернет-адресою: <https://ice-cream.ub.ua>. Проте ретельний аналіз цього веб-сайту дав змогу виявити ряд недоліків у його створенні та функціонуванні:

1) Веб-сайт ТМ «Ласунчик» створено на маркетинговій платформі ub.ua, власником якої є стороння організація. Тобто досліджуване підприємство щомісячно сплачує кошти за користування цією платформою. Це призводить до додаткових витрат на розміщення інформації.

2) Інформація на цьому веб-сайті є досить застарілою. Так, прайс-листи відображено станом на 1 березня 2015 року. Такий стан речей може свідчити про недосконале обслуговування сайту та розміщення на ньому неактуальної інформації. Таким чином, у значній мірі втрачається ефективність функціонування сайту.

3) Останні розміщені новини про компанію датовані 27 лютого 2019 року. Це означає, що інформація вже давно не оновлювалась. Виникає сумнів і щодо актуальності інших даних, розміщених на сайті.

Зважаючи на те, що саме веб-сайт є найважливішим маркетинговим інструментом для встановлення ефективного інформаційного обміну між ФОП Марковський М.М. та споживачами, рекомендуємо підприємству розробити власний ефективний веб-сайт та своєчасно наповнювати його актуальною інформацією. Веб-сайт ТМ «Ласунчик» буде потрібен для розміщення інформації про підприємство, асортимент морозива, можливість

доставки через інтернет. З позицій маркетингу такий сайт буде набором інформаційних блоків, що міститимуть рекламну й іншу інформацію, інструментом для взаємодії з одним або декількома сегментами цільової аудиторії. Цільовою аудиторією можуть бути кінцеві споживачі товару, конкуренти та потенційні партнери.

Головними перевагами надання інформації про діяльність ТМ «Ласунчик» через спеціалізований веб-сайт є:

- висока інформативність, можливість застосування різних форм подання інформації про продукцію підприємства: графіки, звукові повідомлення, анімація, відеозображення;
- можливість продавати великі обсяги продукції;
- швидке поширення інформації;
- доступність протягом 24 годин на добу для користувача в будь-якій точці земної кулі;
- комбіноване охоплення аудиторії, як загальної, так і цільової;
- рівень відтвореного ефекту;
- оперативність у зміні інформації і, отже, її висока актуальність;
- можливість зворотного зв'язку, тобто одержання оперативної реакції на розміщення інформації;
- можливість подачі інформації різними мовами за допомогою різних прийомів, з огляду на особливості аудиторії;
- можливість фокусування або використання інших засобів техніки телебачення і кіно;
- ненав'язливість рекламного послання і, як наслідок цього, інтернет-реклама менше викликає роздратування аудиторії.

Створення корпоративного веб-сайту або веб-вузла ТМ «Ласунчик» – дуже непроста справа. Оскільки він буде представляти компанію на міжнародному рівні, необхідно продублювати його текст на декількох європейських мовах (залежно від можливостей підприємства), але

англомовний варіант має бути обов'язково. Проте навіть за невеликого обсягу витрат створення веб-вузла здатне значно пришвидшити інформаційний обмін між ТМ «Ласунчик», споживачами продукції та реальними і потенційними партнерами.

Сайт забезпечить своїм користувачам, крім усього іншого, доступ до докладної інформації про продукцію досліджуваного підприємства й умови співпраці, а також дозволить швидко і зручно оформити замовлення.

Доцільно також щоб у відвідувачів сайту була можливість залишити свій коментар, замовити додаткову інформацію, вести листування електронною поштою і навіть контролювати хід виконання замовлення.

Технологія подання інформаційних даних на сайті передбачає, що користувач сайту – особа, на яку розрахована інформація, повинен набрати на своєму комп'ютері адресу сайту. Отже, для поширення інформаційних ресурсів ТМ «Ласунчик» в Інтернеті дуже важливою є так звана зовнішня реклама – сукупність різних методів поширення інформації про сайт і про підприємство – власника сайту, яка спонукає відвідати сайт. Зазначимо основні види зовнішньої реклами, які може використовувати досліджуване підприємство у своїй діяльності.

Банерна реклама – це найбільш популярний і ефективний спосіб нарощування трафіка (обсягу звернень на відповідний сайт) веб-вузла. Банер, як правило, – прямокутне графічне зображення, яке розміщене на веб-сторінці і містить гіперпосилання на сайт рекламованого підприємства. Доведено, що банери є потужним інструментом іміджевої реклами. Є три основні способи розміщення банерної реклами ТМ «Ласунчик».

1. Використання спеціальних служб обміну банерів, які забезпечують демонстрацію банерів підприємства на інших сторінках в обмін на демонстрацію на сторінках ТМ «Ласунчик» чужих банерів.

2. Безпосередня домовленість із веб-майстром іншої сторінки про взаємне розміщення банерів. Бажано обмінюватися зі сторінками, що мають

торгівельну тематику, але варто мати на увазі, що обмін банерами з веб-сайтом конкурентів часто може принести більше шкоди, ніж користі. Оскільки у досліджуваного підприємства поки що немає можливості за допомогою програми відслідковувати, яка кількість його банерів буде показана і скільки банерів показало підприємство, слід орієнтуватися на показники лічильників відвідання сторінок.

3. Купівля права на демонстрацію банерів у відповідного підприємства. ТМ «Ласунчик» може заплатити банерній системі, пошуковому серверу, каталогу або просто популярному веб-сайту за демонстрацію своїх банерів на їхніх сторінках.

Банери –найбільш складний засіб подання інформації, вони потребують певної спеціальної підготовки для їх створення і застосування. Небанерні засоби надання інформації про діяльність підприємства дозволяють ТМ «Ласунчик» одержати ефект від мережі з першого дня підключення. Одним із таких засобів є електронна пошта (e-mail), яка має низку можливостей і переваг:

- електронна пошта безпосередньо досягає потрібного користувача;
- дає можливість персоніфікованого звертання;
- завдяки чіткому тематичному розподілу списків розсилання і дискусійних листів можна впливати саме на цільову аудиторію. Це вигідно відрізняє електронну пошту від звичайних ресурсів Інтернету. Існують спеціальні розсильні сервери;
- цікаве з погляду одержувача повідомлення може бути поширене серед його колег і знайомих;
- у листі можна розміщати не тільки текстову, але й графічну рекламу;
- існує можливість відслідковувати кількість переходів на веб-сайт підприємства за посиланням у листі.

Упорядкування списків розсилання дає змогу виявити цільову аудиторію ТМ «Ласунчик». Є відкрите розсилання (для всіх бажаючих),

закрите (для певних користувачів), безкоштовне (здійснюються за рахунок ентузіазму творців, спонсорської підтримки, платних рекламодавців), платне. Одним із варіантів використання цього методу поширення інформаційних ресурсів ТМ «Ласунчик» є створення власного списку розсилання. Природно, це має сенс, якщо підприємство в змозі на регулярній основі готувати фахову інформацію, що зацікавила б цільову аудиторію. Іншим варіантом використання розсилання електронною поштою як різновиду поширення інформаційних ресурсів є залучення спеціальної служби розсилання. Подібна служба забезпечує організацію бази даних потенційних та реальних клієнтів, анкетування клієнтів і безпосередньо розсилання рекламної інформації. Натомість вона отримує право поміщати невеликі рекламні блоки в кожен лист клієнтам ТМ «Ласунчик».

Ще одним засобом поширення інформаційних ресурсів в Інтернеті є використання конференцій. Ще до появи WWW (World Wide Web – всесвітня павутина) в Інтернеті бурхливо розвивалися конференції Usenet (групи новин) – передавання новин, аналогічна передаванню пліток: кожен вузол мережі, що одержав нове повідомлення, передає його всім вузлам, з якими він обмінюється інформацією. Початкове повідомлення, поширюючись, багаторазово дублюється, досягаючи за досить короткі терміни багатьох учасників телеконференцій в усьому світі.

З появою системи WWW почали з'являтися веб-конференції, за своєю структурою дуже схожі на конференції Usenet. Відмінність полягає в тому, що вони працюють, використовуючи веб-інтерфейс, і розміщені не централізовано на спеціальних серверах новин, а розкидані по мережі, тобто розміщені на спеціалізованих веб-серверах. Для їх пошуку можна використовувати пошукові системи, що допоможуть вийти на великі тематичні сайти, де, як правило, і розташовуються тематичні веб-конференції. Посилаючи в ці конференції інформацію про ТМ «Ласунчик», стане можливим привернути увагу відповідної аудиторії.

Найчастіше для привернення уваги Інтернет-аудиторії до певного сайту використовуються інші сайти з інформацією, що має скоріше загальний зміст, не пов'язаний прямо із діяльністю конкретного підприємства. Іноді користувачі навіть не підозрюють про існування інформації, що могла б бути корисною для них. Наприклад, більшість користувачів цікавляться здоровим харчуванням, кондитерськими виробами, придбанням шоколаду тощо. Отже, публікуючи інформацію про сайт ТМ «Ласунчик» на сайтах, не пов'язаних безпосередньо продажем морозива, можна отримати додаткову увагу до продукції досліджуваного підприємства. Веб-сервер, що не впливає прямо на ринок збуту, можна розглядати як вдалий маркетинговий захід, спрямований на розвиток потенційних ринків.

Ще одним різновидом розміщення інформації про діяльність ТМ «Ласунчик» є електронні дошки оголошень (BBS) — спеціалізовані мережеві служби, зорієнтовані на певну тему або групу користувачів. Передплатники BBS, як правило, лояльні до своєї системи й активно беруть участь у її роботі.

Зміст майбутнього сайту ТМ «Ласунчик» (його тематика, рівень і стиль викладу, достовірність інформації тощо) визначатиме його аудиторію. Періодичність, актуальність і новизна інформації визначають стабільність аудиторії, процент повторних звертань і ступінь довіри до сайту.

Залежно від складності завдання і поставленої мети можливі такі підходи до реалізації рішення про створення сайту на досліджуваному підприємстві:

- Створення сайту співробітником ТМ «Ласунчик» шляхом використання можливостей, які надаються відповідними компаніями у мережі Інтернет (прості шаблони, бібліотеки графічних малюнків, інструкції із самостійної розробки, розміщення на серверах цих компаній).

- Розробка і обслуговування сайту співробітниками ТМ «Ласунчик». У цьому випадку необхідні такі групи фахівців: фахівці, які безпосередньо розробляють і оновлюють сайт, його структуру і графічне оформлення;



інформаційна група, яка відповідно до завдань, поставлених керівництвом, здійснює інформаційне наповнення сайту; група «просування» сайту, яка розповсюджує інформацію про нього у спеціалізованих виданнях, проспектах, буклетах, каталогах, а також шляхом реєстрації у всіх пошукових структурах і Інтернет-каталогах.

– Звертання до дизайн-студії, яка обирається на основі аналізу вартості послуг, рівня сервісу, досвіду роботи або на основі проведення тендеру між студіями.

Основні етапи створення сайту ТМ «Ласунчик»:

1. Необхідно визначити, з якою метою створюється сайт, які результати очікуються.

2. Розробити структуру та інформаційне наповнення сайту. При цьому у Web-адресі сайту доцільно використати назву організації або скорочення, яке добре запам'ятовується. Логотип і заголовок основної сторінки повинні добре запам'ятовуватись, але не занадто довго завантажуватись.

3. Визначити колір фону, необхідні зображення, фотографії, графіку.

4. Провести попередній аналіз цільової аудиторії, ступеня її представлення в Інтернет.

5. Вивчити інтереси цільової аудиторії.

6. Здійснити завантаження і перевірку Web-сторінок.

Сайт ТМ «Ласунчик» повинен містити:

– інформацію про організацію (історія створення, основні досягнення, цілі діяльності, відгуки клієнтів, партнерів);

– продукцію і послуги (актуальний каталог продукції та свіжий прайс-лист);

– додаткову інформацію (огляди, аналіз основних подій);

– форму для замовлення продукції;

– лічильник кількості відвідувань сайту.

Ефективним можна вважати сайт, який надає повне уявлення щодо діяльності ТМ «Ласунчик», дає змогу швидко знайти конкретну інформацію про характеристики пропонованого товару, надає зрозумілу інформацію про способи замовлення і оплати торгівельної продукції. Аналіз трафіку надає можливість одержати інформацію про кількість відвідувачів сайту за поточний період.

Оскільки зараз на підприємстві немає кваліфікованого працівника, який зміг би розробити веб-сайт, вважаємо за доцільне звернутись до дизайн-студії «ARTES» (м. Івано-Франківськ), яка зможе розробити сайт. Працівник ТМ «Ласунчик», пройшовши навчання, обслуговуватиме та наповнюватиме даний сайт. Початкові витрати на створення веб-сайту зведемо у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Початкові витрати на реалізацію проекту створення веб-сайту ТМ «Ласунчик»

№ з/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	Вартість розроблення веб-сайту сторонньою організацією	7,0
2	Витрати на навчання працівника, який буде обслуговувати та наповнювати сайт	5,4
3	Непередбачувані витрати	1,4
	Всього:	13,8

Отже, загальний обсяг початкових витрат на створення веб-сайту складатиме 13,8 тис. грн.

З метою реалізації даного проекту пропонуємо досліджуваному підприємству взяти банківський кредит терміном на 5 років. Річна відсоткова ставка за такими кредитами у банківських структурах м. Івано-Франківська складає від 19 до 22% річних. Прийmemo відсоткову ставку у межах 21% річних. Графік сплати кредитних платежів представлено у таблиці 3.2. Отже, сума сплачених відсотків за кредитом складатиме 8,69 тис. грн. Проте, враховуючи значні інфляційні впливи на формування грошових потоків досліджуваного підприємства, вважаємо за доцільне здійснювати

використання кредитних ресурсів. Власні кошти у вигляді нерозподіленого прибутку підприємство може спрямувати на розвиток господарської діяльності.

Таблиця 3.2 – Графік сплати кредитних платежів проекту створення веб-сайту ТМ «Ласунчик»

№ періоду	Сумарний платіж, тис. грн.	«Тіло» кредиту, тис. грн.	Відсоток за кредитом, тис. грн.	Залишок кредиту, тис. грн.
0	-	-	-	13,80
1	5,66	2,76	2,90	11,04
2	5,08	2,76	2,32	8,28
3	4,50	2,76	1,74	5,52
4	3,92	2,76	1,16	2,76
5	3,34	2,76	0,58	0,00
Всього:	22,49	13,80	8,69	-

Визначимо обсяг річних витрат на реалізацію проекту створення веб-сайту ТМ «Ласунчик» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Обсяг річних витрат на реалізацію проекту створення веб-сайту КТМ «Ласунчик»

№ з/п	Елементи витрат	Сума, тис. грн.
1	Електроенергія	1,56
2	Витрати на оплату праці працівника, що обслуговуватиме та наповнюватиме сайт	40,2
3	Відрахування на соціальні заходи	13,67
4	Амортизація обладнання	2,4
5	Інші витрати	1,7
6	Всього виробничих витрат	59,53
7	Збутові витрати (просування сайту)	2,184
	<b>Всього витрат</b>	<b>61,714</b>

Як бачимо основну питому вагу в обсязі річних витрат на реалізацію проекту займають витрати на оплату праці працівника, що обслуговуватиме та

наповнюватиме сайт (65,14% витрат) та відрасування на соціальні заходи (22,15% витрат). Всього виробничі витрати становлять 96,46% від обсягу річних витрат реалізації даного проекту.

Визначимо очікувані показники результативності проекту шляхом порівняння обсягу додаткового очікуваного доходу та загальних витрат проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозовані показники результативності проекту створення веб-сайту ТМ «Ласунчик»

№ з/п	Показники, тис. грн.	Роки					Всього
		2021	2022	2023	2024	2025	
1	Прогнозований додатковий дохід від реалізації продукції у результаті використання веб-сайту	84,30	92,73	102,00	112,20	123,42	514,65
2	ПДВ	14,05	15,46	17,00	18,70	20,57	85,78
3	Чистий дохід від реалізації продукції	70,25	77,28	85,00	93,50	102,85	428,88
4	Витрати на виробництво	61,71	67,89	74,67	82,14	90,36	376,77
5	Фінансові витрати (відсотки по кредиту)	2,90	2,32	1,74	1,16	0,58	8,70
6	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	5,64	7,07	8,59	10,20	11,91	43,41
7	Податок на прибуток від звичайної діяльності	1,02	1,27	1,55	1,84	2,14	7,81
8	Чистий прибуток	4,62	5,80	7,04	8,36	9,77	35,60

Отже, можемо зробити висновок про доцільність реалізації проекту, оскільки в результаті його впровадження очікуємо отримання додаткового доходу в обсязі 514,65 тис. грн. за весь період реалізації проекту. Сумарний обсяг чистого прибутку складатиме 38,60 тис. грн.

Проте значні інфляційні впливи знецінюватимуть майбутні грошові потоки підприємства. Тому вважаємо за доцільне провести обчислення додаткових показників економічної ефективності, які будуть враховувати вартість грошей у часі. Такими показниками є чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, внутрішня ставка доходу та дисконтований період окупності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогнозовані показники ефективності проекту створення веб-сайту ТМ «Ласунчик»

№ з/п	Показники ефективності проекту	Одиниці вимірювання	Значення показника
1	Початкові інвестиції у проект	Тис. грн.	13,8
2	Чиста теперішня вартість	Тис. грн.	5,63
3	Індекс прибутковості	Коефіцієнтні пункти	1,41
4	Термін окупності	Років	2,58
5	Внутрішня ставка доходу	%	36,00

Отже, проект створення веб-сайту ТМ «Ласунчик» доцільно реалізовувати, оскільки його чиста теперішня вартість складе 5,63 тис. грн. (більша нуля), індекс прибутковості – 1,41 (більший за 1), внутрішня ставка доходу 36% (більше ставки за кредитом – 21%), період окупності є досить невеликим – 2,58 року. Таким чином, було обґрунтовано доцільність реалізації даного проекту.

### 3.2 Розроблення методів збільшення обсягів збуту продукції підприємства

Цілі просування продукції ТМ «Ласунчик» підпорядковані маркетинговим цілям діяльності досліджуваного підприємства. Тому правомірною оцінкою ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства можна було б вважати збільшення обсягу продажу. Але крім реклами та заходів стимулювання збуту, інших елементів комплексу просування, на збут морозива ТМ «Ласунчик» впливає низка факторів, серед яких і дії конкурентів, і рівень платоспроможного попиту, і ціни на морозиво, і багато інших факторів. Тому компромісом можна вважати оцінку ефективності кожного елемента комплексу методів просування (шляхом оцінки поінформованості споживачів, прихильності до торгової марки досліджуваного підприємства). Процес планування реклами може бути представлений як послідовність семи етапів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Процес планування реклами продукції ТМ «Ласунчик»

До комунікативних, або позаекономічних, цілей реклами як засобу маркетингових комунікацій, спрямованих на досягнення певної реакції споживачів, можна віднести:

- інформування про новий вид морозива ТМ «Ласунчик», його параметри, про нову торгову марку, про досліджуване підприємство, певні події, зниження цін, про те, де можна придбати морозиво та у чому полягають переваги його споживання;

- умовляння – формування прихильності до торгової марки ТМ «Ласунчик», вплив на звички, пов’язані зі споживанням морозива, викликання бажання наслідувати приклад тих, хто є споживає морозиво;

- нагадування – підтримування в пам’яті споживачів інформації про товар і період між купівлями; нагадування, де можна придбати продукцію, про зниження цін на продукцію;

- позиціонування / репозиціонування торгової марки ТМ «Ласунчик»;

- створення та підтримання іміджу досліджуваної фірми, а також формування чітких відмінностей від продукції конкурентів.

Для підвищення ефективності здійснення рекламної діяльності досліджуваного підприємства пропонуємо застосувати технологію Public Relations (далі – PR) та розширити коло клієнтів ТМ «Ласунчик».

Технологія PR – “зв’язки з громадськістю” – передбачає (рис. 3.2):

- зв’язок із засобами масової інформації (прес-конференції та брифінги, надсилання прес-релізів у засоби масової інформації; підготовка за участю фірми репортажів на телебачення та радіо; інтерв’ю керівників і представників фірми засобам масової інформації; формування журналістського лобі (дружніх зв’язків із представниками ЗМІ);

- PR через друковану продукцію (публікація щорічних звітів про діяльність компанії, видання фірмових журналів і фірмових пропагандистських проспектів);

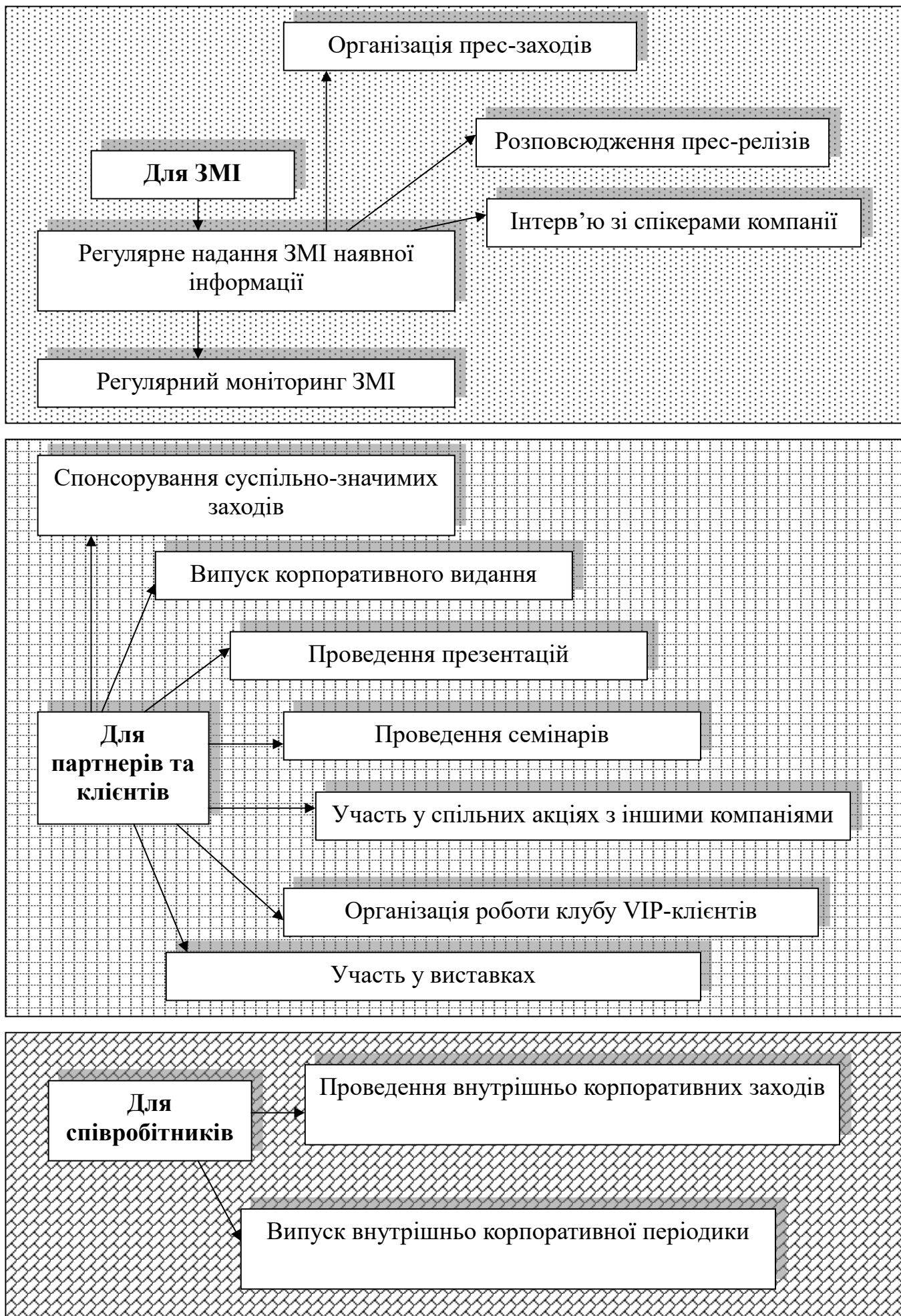


Рисунок 3.2 – Основні напрями зусиль для реалізації PR-програми



- участь представників фірми у роботі конференцій, з'їздів спілок підприємств, галузевих асоціацій, громадських організацій;
- організація заходів подієвого характеру;
- PR в Інтернет, насамперед розміщення в Інтернет WEB-сторінки фірми; надсилання прес-релізів через електронну пошту, участь в Інтернет-конференціях, видання власних електронних газет і журналів, передавання інформаційних матеріалів через списки надсилання;
- інші засоби PR: презентації, дні відкритих дверей, фотовиставки.

Проектний PR-план для ТМ «Ласунчик» виглядатиме наступним чином:

1. Перелік основних заходів (виставки, презентації, засідання “круглих столів”, прес-конференції, акції тощо).
2. Перелік основних комунікаційних каналів (ТВ, радіо, газети, журнали, спеціальні довідники, зовнішні рекламні носії).
3. Перелік матеріалів, необхідних для наповнення комунікаційних каналів (поліграфія, текстові матеріали, сувенірна продукція, інформаційні папки).
4. Перелік учасників заходів (спікери компанії, партнери компанії, конкуренти, VIP-персони, журналісти, артисти).
5. Календарний план та бюджет.

У таблиці 3.6 розроблено загальну схему реалізації PR-стратегії ТМ «Ласунчик».

Таблиця 3.6 – Загальна схема реалізації PR-стратегії ТМ «Ласунчик»  
(період – з 1 серпня 2021 року до 1 січня 2022 року)<sup>11</sup>

№ з/п	Програми	Загальна мета	Заходи та періоди реалізації			
			Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад-грудень
1	2	3	4	5	6	7
1	Розробка комплексної PR-кампанії	Інформувати кінцевого споживача	Протягом всього періоду			

<sup>11</sup> Джерело: дослідження автора.

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7
2	Активізація роботи	Залучення клієнтів, продаж морозива	Розміщення рекламних повідомлень, проведення прес-конференції, публікація статей та матеріалів			
3	Програма формування іміджу фірми		Розробка рекламних буклетів			
4	Впровадження системи знижок			Зовнішня реклама (бігборди в Івано-Франківську, інших містах)		
5	Придбання нового обладнання				Виготовлення ролика про морозиво та розміщення його на телебаченні та плазмових екранах	
6	Налагодження співпраці з великими підприємствами					Випуск поліграфічної продукції: буклетів, програмок, брошур

Конкретизуємо стратегічний план PR-компанії ТМ «Ласунчик» станом на серпень 2021 року (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – План PR-компанії ТМ «Ласунчик» станом на серпень місяць 2021 року

Найменування заходів	Загальний опис	Розмір та тривалість	Дата проведення
1	2	3	4
<b>PR-заходи</b>			
Прес-конференція	Корисні властивості та поживна цінність морозива ТМ «Ласунчик», розповідь про асортимент продукції та досвід діяльності фірми	2 години+фуршет	1 серпня

## Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Пісенний фестиваль у місті до дня Незалежності України	Участь у фестивалі (м. Івано-Франківськ, Співоче поле)		24 серпня
<b>Поліграфія</b>			
Брошура	Дизайн, формат А-5, тираж – 5 тис. екз.		1 серпня
Листівки	формат А-5, тираж – 5 тис. екз.		1 серпня
Прапорці	формат А-5, тираж – 5 тис. екз.		1 серпня
Календарики	формат А-5, тираж – 5 тис. екз.		1 серпня
<b>Інтернет-видання</b>			
Сайт та журнал «Місто»	Стаття про корисність споживання морозива ТМ «Ласунчик»	1/2 шпальти	5 серпня
Galka.if.ua	Матеріал за результатами прес-конференції	1/8 шпальти	5 серпня
Інтернет-видання «Галичина»	Рекламний блок з п'ятьма позиціями	4 подачі	5 серпня
<b>Радіо</b>			
Українське радіо «Карпати»	Інформаційний блок за підсумками прес-конференції	1 подача	1 серпня
Радіо «Культура»	Інформаційний блок за підсумками прес-конференції	1 подача	1 серпня
Радіо «Промінь»	Інформаційний блок за підсумками прес-конференції	1 подача	1 серпня
Обласне проводове радіо	Інформаційний блок за підсумками прес-конференції	1 подача	1 серпня
<b>Телебачення</b>			
Обласне телебачення «Галичина»	Інформаційний блок за підсумками прес	2 подачі	3 серпня
Муніципальне телебачення «Вежа»	Інформаційний блок за підсумками прес	2 подачі	3 серпня
Обласне телебачення «Карпати»	Рекламний блок з двома позиціями	2 подачі	3 серпня

Оптимальний бюджет здійснення PR-кампанії ТМ «Ласунчик» орієнтовано на кінцеву мету – зростання обсягу чистого доходу від реалізації морозива у плановому періоді на 5%, тобто на 410 тис. грн.

Існує кілька методів визначення бюджету PR-кампанії. Розглянемо бюджет досліджуваного підприємства, дотримуючись логіки різних методів.

1. Метод визначення бюджету на основі цілей та завдань просування.

Щомісячні витрати на рекламу ТМ «Ласунчик» складатимуться з таких статей (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Статті витрат на рекламну кампанію ТМ «Ласунчик» (період – з 1 серпня 2021 року до 1 січня 2022 року)

Види рекламних витрат	Вартість однієї подачі, грн.	Кількість подач	Сума, грн.
Реклама у пресі (щотижнево)	2000	20	40000
Участь у конференціях та інших масових заходах	8000	1	8000
Реклама на телебаченні (ефір - 5 разів на тиждень)	4000	20	80000
Випуск поліграфічної продукції	3500	5	17500
Публікація в Інтернет-виданні «Місто» (щотижнево)	1500	20	30000
Бюджет витрат на просування			175500

Отже, виходячи із цілей та завдань, річний бюджет просування становитиме 175,5 тис. грн.

2. Метод визначення бюджету у відсотках від чистого доходу. ТМ «Ласунчик» отримало у 2019 році 8257,9 тис. грн. чистого доходу від реалізації продукції, витративши при цьому на рекламу 185,8 тис. грн., або 2,25%. У 2020 році заплановано отримати чистий дохід у сумі 10672,77 тис. грн. Отже,

рекламний бюджет з орієнтацією на обсяг прогнозованого чистого доходу дорівнюватиме:

$$\frac{10672,77 \cdot 2,25}{100} = 240,14 \quad (\text{тис. грн.})$$

3. Метод паритету з конкурентами. Планування витрат на рекламу з орієнтацією на конкурентів змусило б ТМ «Ласунчик» суттєво збільшити витрати (до 413,5 тис. грн.), що на 41,93% перевищує запланований рекламний бюджет.

Найбільш оптимальною величиною рекламною бюджету приймаємо обсяг коштів, визначений на основі цілей та завдань просування. Внаслідок реалізації рекламної кампанії прогнозуємо зростання чистого доходу досліджуваного підприємства на 5% щорічно.

Обчислимо показники результативності проекту PR-кампанії (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Показники результативності PR-кампанії ТМ «Ласунчик»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Всього:
Прогнозовані витрати на PR-кампанію, тис. грн.	175,50	193,05	212,36	233,59	814,50
Прогнозоване зростання чистого доходу, тис. грн.	8670,80	9537,87	10491,66	11540,83	40241,16
Чистий грошовий потік	8495,30	9344,82	10279,31	11307,24	39426,66
Прогнозована ставка інфляції, %	18,00	19,00	20,00	21,00	78,00
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	7199,40	6598,99	5948,67	5274,91	25021,97

Отже, запропонована PR-кампанія є результативною, оскільки завдяки їй ТМ «Ласунчик» за 5 років зможе збільшити чистий грошовий потік на 39426,66 тис. грн. Навіть із врахуванням інфляції ця сума становитиме 25021,97 тис. грн. Таким чином, розроблення та реалізація ефективної PR-

кампанії дозволить підприємству наростити обсяги продажу та донести своєчасну і якісну інформацію про продукцію фірми до кінцевого споживача.

### **3.3 Обґрунтування перспектив підвищення якості продукції для виходу ТМ «Ласунчик» на ринки європейських країн**

Вихід на європейський ринок для ТМ «Ласунчик» в умовах світової фінансової кризи та істотного зниження платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку є доволі актуальним питанням.

Водночас нестача фінансових коштів, незадовільний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій є для багатьох вітчизняних підприємств одними з основних причин, що перешкоджають виходу на закордонні ринки. Втім, в ТМ «Ласунчик» є тим підприємством, продукція якого є конкурентоздатною не тільки на вітчизняному ринку, а потенціал виробництва дозволяє виходити із продукцією на експорт. Тому для збільшення обсягів продажу продукції, покращення її конкурентного статусу та ефективнішого використання виробничих потужностей досліджуваному підприємству необхідно шукати нові ринки збуту.

З огляду на географічну близькість та перспективність привабливим видається саме європейський ринок. Водночас з огляду на специфіку розвитку та ключові чинники успіху різні товарні ринки у Європейському Союзі ( далі ЄС) вимагають від українських підприємств різних маркетингових зусиль та виробничо-збутових пріоритетів. На жаль, у багатьох випадках ТМ «Ласунчик» самостійно не в стані подолати бар'єри входу на зарубіжні ринки не стільки з огляду на низьку якість його продукції, а швидше через невміння адаптуватись до вимог цих ринків, насамперед стандартів ЄС. Це вимагає ґрунтовного аналізу існуючих бар'єрів та

напрямів їх подолання. З метою визначення основних перешкод виходу досліджуваного підприємства на міжнародні ринки було проведено експертне опитування. В якості експертів виступили топ-менеджери досліджуваного підприємства, а також провідні спеціалісти Головного управління Держпродспоживслужби в Івано-Франківській області (всього – 25 осіб).

Результати проведеного опитування представлено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Результати опитування експертів на предмет ключових перешкод комерційного характеру експортної діяльності ТМ «Ласунчик»

Отже, основними перешкодами для виходу ТМ «Ласунчик» на міжнародний ринок на думку експертів є такі проблеми:

1. Співвідношення «ціна–якість» у позиціонуванні морозива ТМ «Ласунчик» на європейському ринку .

Важливою умовою виходу ТМ «Ласунчик» на європейських ринок є забезпечення відповідності рівня якості його товарів євростандартам. Перевірка досліджуваного підприємства – обов'язкова умова для отримання права на постачання продукції до країн Європейського Союзу (ЄС). При цьому

інспектують не тільки виробників продукції, але і їхніх постачальників сировини, рівень ветеринарного контролю, відповідність місцевого законодавства європейським нормам тощо. Розглянемо проблеми забезпечення якості відповідно до європейських вимог на прикладі морозива, яке реалізовує ТМ «Ласунчик».

Слід зазначити, що українські виробники збільшують обсяги постачання морозива до країн Європейського союзу. Якщо торік на ЄС припало 8% загальноукраїнського експорту, то у 2021-му, ймовірно, буде більше. Уже на початку року експорт десерту зріс на чверть, і значною мірою – завдяки поставкам на європейський ринок. Серед експортерів — «Рудь», «Лімо» та «Ласунка». Вже наступного літа планується вихід до ЄС інших виробників таких як «Хладопром» та «Ласка» [27].

Виробники стверджують, що головною проблемою під час виходу на ринок ЄС є сировина. Українські компанії, що вже продають туди морозиво, зазвичай виготовляють його з молока, а не молочного порошку. При цьому європейські стандарти дуже прискіпливі. Молоко має бути якісним, тож просто купувати його у селян не вийде. Тому виробникам лишається або інвестувати у власне молочне виробництво, або таки переходити на виготовлення морозива з порошку, як це роблять у багатьох європейських країнах.

Серед проблем українські виробники також зазначили, що існує питання різниці смакових вподобань українців та жителів Євросоюзу. Так, найбільш активними покупцями українського морозива в ЄС переважно є саме українці, що там проживають – люди просто шукають «рідний» смак.

Зазвичай же європейці не звикли споживати морозиво у вафельному стаканчику, та й у дешевому сегменті доводиться конкурувати з місцевими виробниками. Позитивний досвід у цій сфері має «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») – підприємство продавало морозиво до Східної Європи ще на початку 2000-х і нині довело частку продажів в ЄС до 40% від загального



експорту. В компанії твердять, що саме в цьому ринку бачать потенціал, бо мають там найбільше зростання. Нині українське морозиво постачають до 50-х країн світу [27]. Таким чином, українські виробники морозива вже мають успішний досвід у цій сфері.

Попри те, що у деяких країнах ЄС спостерігається перевиробництво морозива, експерти переконані, що українське морозиво може бути конкурентоспроможними через свою порівняно низьку ціну. Українських виробників морозива приваблює можливість постачання в Євросоюз – другий за місткістю ринок у світі після США, де ціни на таку продукцію у декілька разів вищі, ніж в Україні [27].

При цьому експерти вважають, що шанси ТМ «Ласунчик» отримати право на експорт морозива в ЄС доволі високі. Сьогодні на підприємстві планують проходити сертифікацію системи НАССР (вимоги міжнародної системи з безпеки продуктів харчування), і вона насправді працюватиме на підприємстві.

Із метою підвищення рівня якості та конкурентоспроможності морозива ТМ «Ласунчик» пропонуємо використовувати нетрадиційну рослинну сировину у виробництві морозива. Використання нетрадиційної рослинної сировини, збагаченої вітамінами, мікро- та макроелементами, дозволяє підвищити харчову й біологічну цінність готового продукту, понизити вміст цукру. Наприклад, джем з тису ягідного є добрим натуральним стабілізатором, оскільки містить у своєму складі пектинові та інші желюючі сполуки, які набухають й зв'язують значну частину вільної води. Таке морозиво матиме покращену в'язкість і збитість, ніжнішу консистенцію, а структура містить дрібні кристали льоду.

Перспективним напрямом диверсифікації виробництва морозива ТМ «Ласунчик» на експорт може бути цільове виробництво морозива, призначеного для людей інтолерантних до лактози. У європейських країнах 15-35 % дорослого населення страждають від цієї недуги. Одним із шляхів

зниження вмісту лактози є виробництво морозива з молочнокислими бактеріями: йогуртове, ряжанкове, сирний біодесерт, сирне морозиво.

Морозиво ряжанкове зберігає всі корисні властивості ряжанки, при цьому воно володіє своєрідним смаком і ароматом. Кремовий колір і легка карамельна нотка нагадує крем – бруле. Кефірне морозиво володіє своєрідним легким кефірним смаком, в якому поєднуються молочні, солодкі відтінки і свіжість холодного лакомства. Продукт зберігає користь однойменного напою і є не тільки десертом, але і лікувально – профілактичним продуктом. Сирний біодесерт володіє ніжним сирним смаком і ароматом, м'якою консистенцією. Готовий десерт багатий на кальцій, білок і збагачений пробіотичними культурами, що робить його дуже корисними. Крім того, при виробництві всіх цих видів морозива до рецептури можна вносити функціональні харчові волокна Nutriosa FB 06, які є пробіотиками. Вони можуть бути джерелом солодкості в продуктах без цукру та сухих речовин і харчових волокон; знижувати калорійність у виробках; надавати пробіотичний ефект; мають низький глікемічний і інсуліновий індекс.

Дуже важливим напрямом підвищення якості морозива ТМ «Ласунка» є використання натуральних барвників. Натуральні (природні) харчові барвники – це природні пігменти, які отримують із рослинної і тваринної сировини, із різних фруктів, ягід, овочів. При переході на натуральні барвники необхідно лише відкоректувати рецептури відповідно до заданого кольору кінцевого продукту, не змінюючи технологічного процесу виробництва морозива.

Отже, основними напрямками підвищення біологічної цінності морозива для проходження сертифікації та виходу на європейські ринки є застосування якісної сировини, що дозволяє підвищити біологічну та харчову цінність морозива, знизити загальну калорійність; використання молочнокислих бактерій з метою зменшення вмісту лактози та надання пробіотичних властивостей; введення харчових волокон та натуральних барвників.

Таким чином, якщо припустити, що ТМ «Ласунчик» освоїть співпрацю з партнерами, чия продукція вже користується попитом в ЄС, пройде перевірку та отримає сертифікат системи НАССР, то це надаватиме високі шанси на успіх морозива ТМ «Ласунчик» на ринках Європи.

2. Створення системи інтегрованих комунікацій ТМ «Ласунчик» з європейським ринком.

Ще одним ключовим чинником успіху на європейському ринку є забезпечення необхідного інформування європейських споживачів. Такі висновки підтверджуються і дослідженнями Світового Банку, за якими близько половини підприємств-експортерів серед обмежувальних факторів комерційного характеру відзначають нестачу засобів для дослідження експортних ринків і просування своїх товарів, а також недостатнє просування своїх товарів та послуг.

3. Впровадження концепції партнерського маркетингу із учасниками ринку. Нерідко для успіху на європейському ринку недостатньо лише відповідності галузевим європейським стандартам та цінovій конкурентоспроможності. І річ не тільки у формальних підрахунках і порівнянні смакових характеристик продукції ТМ «Ласунчик». Важливим ключовим чинником успіху може стати вибір стратегічного партнера і вдалий спосіб співпраці з ним щодо поділу майбутніх замовлень. Такі критерії стають пріоритетними на європейському ринку продовольчої продукції.

На основі проведеного дослідження автором представленої роботи спільно з експертами було визначено орієнтовний обсяг початкових та прогнозованих річних поточних витрат досліджуваного підприємства для здійснення його виходу на міжнародний ринок (табл. 3.10, 3.11).

Таблиця 3.10 – Обсяг початкових витрат ТМ «Ласунчик» для виходу на міжнародний ринок

№ з/п	Види діяльності	Прогнозована сума витрат, тис. грн.
1	Подолання мовного бар'єру (оплата навчання двох працівників підприємства)	25
2	Вивчення міжнародних правил оплати (послуги юриста)	12
3	Проходження процесу перевірки та сертифікації продукції	125
4	Позиціонування продукції ТМ «Ласунчик» на європейських ринках	80
5	Пошук партнера	28
6	Створення системи інтегрованих комунікацій з європейськими партнерами	54
7	Впровадження концепції партнерського маркетингу із учасниками ринку	78
8	Просування товару за кордоном	50
Всього		452

Таблиця 3.11 – Обсяг поточних річних витрат проекту виходу на міжнародний ринок

№ з/п	Елементи витрат	Сума, тис. грн.
1	Сировина і матеріали	94,3
2	Електроенергія	32,90
3	Витрати на оплату праці	50,30
4	Відрахування на соціальні заходи	10,20
5	Амортизація обладнання	4,80
6	Інші витрати	20,96
7	Всього виробничих витрат	213,46
8	Збутові витрати	26,90
Всього витрат		188,10

Отже, можемо зазначити, що основними початковими витратами проекту є витрати на подолання мовного бар'єру (оплата навчання двох працівників підприємства), вивчення міжнародних правил оплати (послуги юриста), проходження процесу перевірки та сертифікації продукції, позиціонування продукції ТМ «Ласунчик» на європейських ринках, пошук

партнера, створення системи інтегрованих комунікацій з європейськими партнерами, впровадження концепції партнерського маркетингу із учасниками ринку та просування товару за кордоном.

На основі визначених витрат та прогнозованих обсягів збуту продукції ТМ «Ласунчик» на міжнародному ринку можна розрахувати показники очікуваної прибутковості експортної діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.12, рис. 3.4).

Таблиця 3.12 – Показники очікуваної прибутковості експортної діяльності ТМ «Ласунчик»

№ з/п	Показники, тис. грн.	Роки					Всього
		2021	2022	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Очікуваний дохід від реалізації морозива за кордоном	1651,58	1816,74	1998,41	2198,25	2418,08	10083,06
2	ПДВ	330,32	363,35	399,68	439,65	483,62	2016,61
3	Чистий дохід від реалізації продукції	1321,26	1453,39	1598,73	1758,60	1934,46	8066,45
4	Витрати на виробництво	188,10	206,91	227,60	250,36	275,40	1148,37
6	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1133,16	1246,48	1371,13	1508,24	1659,06	6918,08
7	Податок на прибуток від звичайної діяльності	203,97	224,37	246,80	271,48	298,63	1245,25
8	Чистий прибуток	929,19	1022,11	1124,33	1236,76	1360,43	5672,82

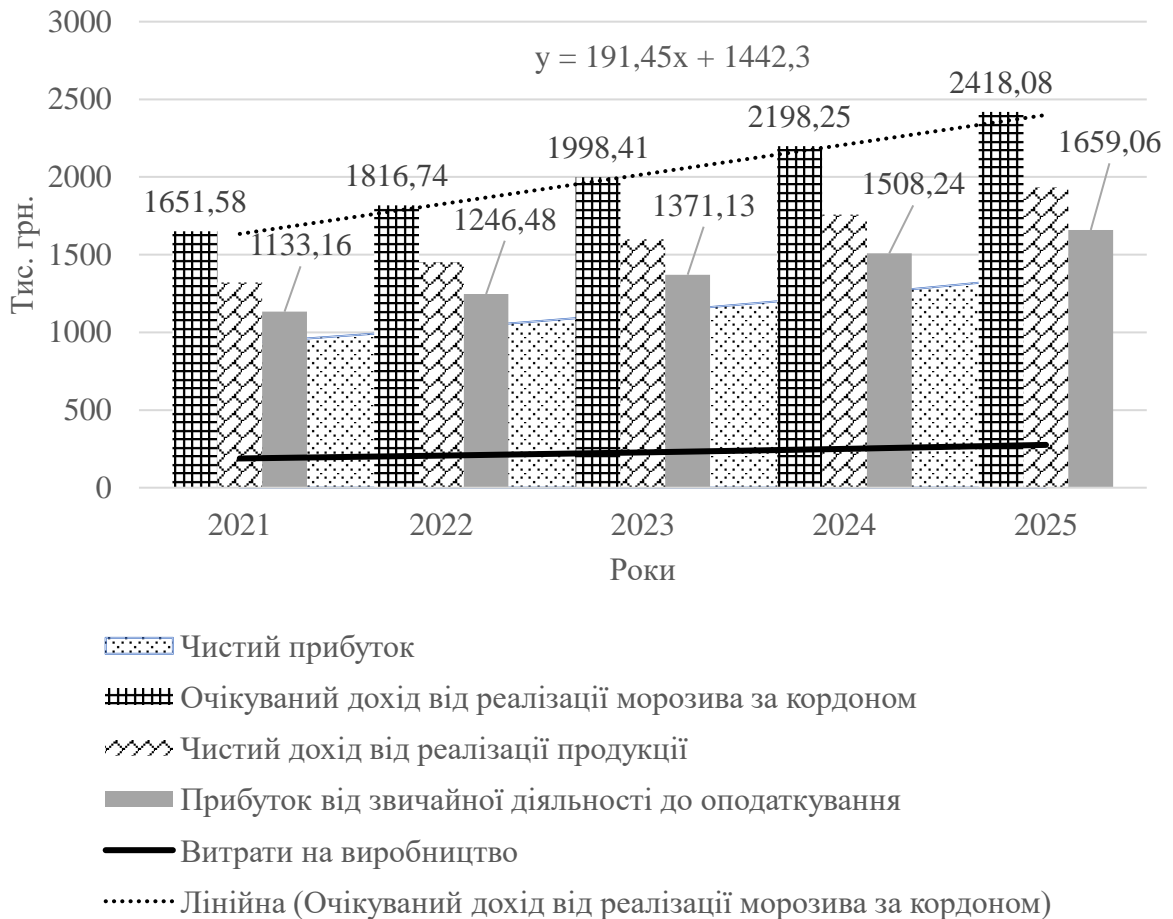


Рисунок 3.4 – Графічне представлення прогнозованих показників прибутковості проекту виходу ТМ «Ласунчик» на європейський ринок

Результати проведених розрахунків свідчать про доцільність реалізації проекту виходу ТМ «Ласунчик» на міжнародний ринок. Так, можемо спостерігати зростання прогнозних показників прибутковості підприємства у динаміці п'яти років реалізації проекту. Грошові потоки підприємства також зростатимуть. Побудована методом експоненціального згладжування лінія тренду свідчить про стійку динаміку зростання показників прибутковості проекту. Таким чином, можемо зазначити, що ТМ «Ласунчик» має усі передумови та можливості для проведення ефективної експортної діяльності.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра розроблено ряд пропозицій щодо удосконалення економічних та організаційних методів управління конкурентоспроможністю і якістю продукції ТМ «Ласунчик».

Досліджено, що саме Інтернет дає нові можливості для співпраці торговельних компаній між собою в якості партнерів та постачальників продукції, а також торговельних компаній та кінцевого споживача. Тому, у роботі було обґрунтовано доцільність створення Інтернет-сторінки досліджуваного підприємства. Результати дослідження дозволили провести планування рекламної кампанії та комерційного PR ТМ «Ласунчик». У роботі запропоновано технологію створення PR-стратегії ТМ «Ласунчик», розроблено загальну схему її реалізації.

Досліджено, що вихід на європейський ринок для ТМ «Ласунчик» в умовах світової фінансової кризи та істотного зниження платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку є доволі актуальним питанням. Тому з метою визначення основних перешкод виходу досліджуваного підприємства на міжнародні ринки автором представленої роботи було проведення експертне опитування. На основі проведеного дослідження було визначено орієнтовний обсяг початкових та прогнозованих річних поточних витрат досліджуваного підприємства для здійснення його виходу на міжнародний ринок, а також розраховано показники очікуваної прибутковості експортної діяльності досліджуваного підприємства.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### **4.1 Організація діяльності з охорони праці на ФОП Марковський М.М. (торгова марка «Ласунчик»)**

В Україні діє Концепція управління охороною праці. У ній передбачено створення і забезпечення функціонування державної, галузевої, регіональної систем управління охороною праці, а також системи управління нею на підприємствах, в установах, організаціях. Управління охороною праці здійснюють: на державному рівні – Кабінет Міністрів України (реалізує державну політику щодо управління охороною праці через Національну раду з питань безпечної життєдіяльності населення), Міністерство надзвичайних ситуацій України; на регіональному рівні – Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування; на галузевому рівні - міністерства й інші центральні органи виконавчої влади. Рішення Національної ради з питань безпечної життєдіяльності населення і Міністерства надзвичайних ситуацій України є пріоритетними та обов'язковими для виконання органами управління охороною праці на регіональному і галузевому рівнях.

Управління охороною праці на ФОП Марковський М.М. здійснює роботодавець (керівник підприємства), у підрозділах і на дільницях – їх керівники. Для цього на підприємстві затверджено та функціонує Положення про систему управління охороною праці на підприємстві.

Управління охороною праці на досліджуваному підприємстві дозволяє вирішувати наступні основні задачі: навчання працюючих безпеці праці та пропаганда досягнень охорони праці; забезпечення безпеки виробничого обладнання, виробничих процесів, а також будівель та споруд; нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; забезпечення працюючих засобами



індивідуального захисту; забезпечення оптимальних умов праці і відпочинку працюючих; організація лікувально-профілактичного та санітарно-побутового обслуговування працюючих, професійний добір працюючих за окремими спеціальностями.

Організаційно-методична робота щодо управління охороною праці, підготовка управлінських рішень та контроль за їх реалізацією здійснюються службою охорони праці ФОП Марковський М.М., підпорядкованою безпосередньо керівнику підприємства. Служба охорони праці керується у своїй роботі розробленим на основі Типового положення про службу охорони праці і затвердженим роботодавцем Положенням про службу охорони праці підприємства.

Служба охорони праці здійснює організаційно-методичну роботу з управління охороною праці, робить підготовку відповідних управлінських рішень і контролює їх виконання. Спеціалісти цієї служби контролюють стан охорони праці на різних об'єктах, проводять вступний інструктаж з питань охорони праці, беруть участь у розслідуванні нещасних випадків на виробництві як голови комісії, аналізують стан охорони праці, складають звіти про нещасні випадки, професійні захворювання і аварії.

За участю служби охорони праці на підприємстві виконуються наступні види робіт: розробляються перспективні і поточні плани щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці, комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничої санітарії, а також положення, інструкції та інші нормативні акти про охорону праці, що діють у межах ФОП Марковський М.М.; здійснюється паспортизація цехів, дільниць, робочих місць на відповідність їх вимогам охорони праці та атестація робочих місць за умовами праці; складається розділ «Охорона праці» колективного договору; проводяться навчання, інструктажі і перевірка знань з питань охорони праці; організуються проходження попереднього і періодичного медичних оглядів працівників визначених категорій, а також забезпечення

працівників засобами індивідуального захисту, лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, мийними речовинами та ін.

Спеціалісти служби охорони праці мають право: видавати керівникам структурних підрозділів обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків у забезпеченні безпеки праці; одержувати від них необхідні відомості, документацію та пояснення з питань охорони праці; вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачений законодавством медичний огляд, навчання, інструктаж, перевірку знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимоги нормативно-правових актів з охорони праці; зупиняти роботу виробництв, діляниць, машин, механізмів, устаткування у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працюючих; надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги з охорони праці.

З метою залучення представників роботодавця та трудового колективу до співпраці у галузі управління охороною праці на досліджуваному підприємстві створюється комісія з питань охорони праці. Трудовий колектив на загальних зборах (конференції) затверджує Положення про комісію з питань охорони праці. До складу цієї комісії від роботодавця включаються спеціаліст служби охорони праці, спеціалісти виробничої, юридичної та інших служб, від трудового колективу – працівники основних професій, уповноважені з питань охорони праці, представник профспівкової організації. Основні задачі цієї комісії: захист законних прав та інтересів працівників у сфері охорони праці, підготовка рекомендацій роботодавцю і працівникам щодо профілактики виробничого травматизму і професійних захворювань, узгодження позицій сторін у вирішенні практичних питань охорони праці, розробка позицій щодо включення до колективного договору (укладається між

роботодавцем і трудовим колективом) окремих питань з охорони праці та використання коштів на їх вирішення.

На ФОП Марковський М.М. планування робіт з охорони праці здійснюється в наступних напрямках: розробка довгострокових програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці і виробничого середовища; розробка перспективних планів для підприємства (установи, організації), поточних річних планів заходів щодо охорони праці, оперативних (квартальних, місячних) планів для керівників структурних підрозділів.

Істотне значення в системі планування роботи з охорони праці має розробка розділу «Охорона праці» колективного договору, що укладається між роботодавцем і трудовим колективом, за рішенням якого його інтереси може представляти також і профспілка.

Основою для планування заходів щодо охорони праці є матеріали атестації робочих місць, що повинні зберігатися на підприємстві не менше 50 років. Атестація робочих місць проводиться атестаційною комісією з періодичністю, встановленою колективним договором, але не більше 5 років.

Відповідно до закону України про внесення змін до статей 19 і 43 Закону України «Про охорону праці» розмір витрат на охорону праці повинен складати: не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік – для підприємств (незалежно від форм власності) або фізичних осіб, що використовують найману працю; не менше 0,2% від фонду оплати праці – на підприємствах (в установах, організаціях), що утримуються за рахунок бюджету.

На ФОП Марковський М.М. витрати на охорону праці включаються у валові витрати. На досліджуваному підприємстві розробляється і затверджується роботодавцем Положення про навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з питань охорони праці, складаються плани-графіки виконання цієї роботи. Контроль за навчанням працівників і періодичністю перевірки їхніх знань здійснює служба охорони праці. Усі

працівники при прийомі на роботу і щорічно за місцем роботи проходять інструктажі з питань охорони праці. Інструктажі з питань охорони праці підрозділяються на вступний і на робочому місці.

Вступний інструктаж проводиться за програмою, розробленою службою охорони праці і затвердженою керівником підприємства, з усіма особами, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, а також прибули у відрядження чи на практику і повинні брати безпосередню участь у виробничому процесі. Усі наступні інструктажі з питань охорони праці проводяться керівниками підрозділів або робіт безпосередньо на робочому місці.

#### **4.2 Організація і проведення досліджень з оцінки стійкості роботи об'єктів торгівлі, банківських установ і ін. під час надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру**

Методика оцінки стійкості об'єктів господарювання заснована на таких вихідних положеннях:

- стійкість об'єкта господарювання оцінюється по відношенню до кожного з можливих варіантів аварій, стихійного лиха або уражальних чинників сучасної зброї;
- значення параметрів чинників ураження приймається максимальними щодо умов об'єкта господарювання;
- оцінюється стійкість кожного елемента об'єкта господарювання;
- стійкість об'єкта господарювання оцінюється за стійкістю елемента, що має найменшу стійкість.

Процес планування і проведення досліджень здійснюється в три етапи: перший - підготовчий; другий - оцінка стійкості функціонування об'єкта господарювання в умовах надзвичайної ситуації; третій – розробка заходів щодо підвищення стійкості роботи об'єкта господарювання.

На першому етапі розробляються керівні документи, визначається склад учасників дослідження і організується їх підготовка. Основними документами для організації досліджень стійкості роботи об'єкта господарювання є:

- наказ керівника підприємства щодо проведення дослідження;
- календарний план основних заходів з підготовки до проведення досліджень;
- план проведення досліджень.

Наказ керівника підприємства розробляється на підставі вказівок старшого начальника з урахуванням умов пов'язаних з виробничою діяльністю об'єкта. В наказі вказується: мета і завдання дослідження; терміни проведення робіт; склад учасників досліджень; склад і завдання дослідницьких груп; терміни готовності звітної документації.

Календарний план основних заходів з підготовки до проведення досліджень визначає: основні заходи; терміни їх виконання; відповідальних виконавців; сили та засоби, які залучаються для виконання завдань. План проведення досліджень є основним документом, який визначає зміст роботи керівника дослідження і груп головних спеціалістів.

В плані вказується: тема дослідження; мета дослідження; тривалість дослідження (1,5-3 місяці залежно від обсягу роботи та підготовки учасників); склад дослідницьких груп та зміст їх роботи (в залежності від обсягу завдань, що вирішуються, та специфіки виробництва); порядок проведення дослідження.

На другому етапі аналізується стійкість і уразливість елементів об'єкта господарювання в умовах надзвичайних ситуацій, а також оцінюється небезпека виходу з ладу чи руйнування елементів або всього об'єкта господарювання в цілому.

Загальне керівництво дослідженням стійкості об'єкту здійснює керівник об'єкта господарювання, він надає наказ, в якому визначається

завдання, терміни, склад дослідницьких груп та час представлення звітної документації. Групу керівника досліджень (групу комплексних досліджень) очолює головний інженер підприємства. До цієї групи входить: начальник штабу цивільного захисту об'єкту, головний технолог, головний енергетик, головний механік, начальник відділу капітального будівництва, начальник відділу матеріально-технічного постачання, представники проектних та науково-дослідних організацій.

Дослідницькі групи можуть бути наступними:

- Група начальника капітального будівництва – здійснює оцінку стійкості виробничих будівель та споруд об'єкту до впливу чинників ураження, визначає заходи, які необхідно провести для підвищення їх стійкості.

- Група головного енергетика оцінює стійкість енергопостачання, водопостачання та каналізації, подачі газу та інших видів палива.

- Група головного механіка оцінює стійкість технологічного обладнання, визначає можливі втрати верстатів, приладів, систем автоматичного керування, способи захисту та зберігання обладнання, потреби сил та засобів, строки та об'єм відновлювальних робіт.

- Група головного технолога оцінює стійкість технологічного процесу та можливість безаварійної зупинки виробництва по сигналу «Повітряна тривога».

- Група начальника матеріально технічного постачання аналізує систему забезпечення виробництва усім необхідним для випуску продукції. Визначає необхідні резерви сировини, обладнання, комплектуючих виробів, місця їх розосереджування.

- Група штабу цивільного забезпечення. Вона оцінює загальне становище цивільного забезпечення об'єкту та службовців. Для цієї роботи притягається ряд начальників служб, які виконують відповідні функції.

Служба оповіщення і зв'язку вивчає і оцінює стійкість зв'язку з

органами цивільної оборони, виробничими підрозділами і формуваннями цивільного захисту. Оцінює надійність системи зв'язку і оповіщення, повноту обладнання пунктів управління.

Служба сховищ і укриттів оцінює інженерний захист робітників і службовців, правильність експлуатації сховищ і укриттів, готовність їх до використання за прямим призначенням. Розраховує час на оповіщення робітників і службовців, збір і укриття їх в захисних спорудах.

Служба радіаційного та хімічного захисту оцінює можливості роботи об'єкта в умовах радіації і дає пропозиції щодо захисту робітників і службовців від радіоактивного зараження, визначає типові режими радіаційного захисту людей, розробляє графік робочих змін для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт. Аналізує забезпеченість робітників і службовців засобами індивідуального захисту, умови зберігання і порядок їх видачі. Готує пропозиції щодо організації і ведення радіаційної і хімічної розвідки, організації санітарної обробки людей, знезараження одягу, транспорту, техніки і споруд.

Медична служба розробляє заходи щодо організації медичного обслуговування робітників та службовців на об'єкті і в заміській зоні, а також при проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт. Визначає сили і засоби для надання першої медичної допомоги потерпілим. Виробляє рекомендації з організації дозиметричного контролю при перебуванні людей у зоні радіоактивного зараження і рекомендації з захисту продуктів харчування і джерел водопостачання.

Служба охорони громадського порядку розробляє заходи з підсилення пропускового режиму, охороні матеріальних цінностей, забезпечення громадського порядку.

На третьому етапі підводяться підсумки проведених досліджень. Групи спеціалістів за підсумками досліджень готують пропозиції з захисту робітників та службовців і підвищення стійкості елементів виробництва, які

досліджуються. Група комплексних досліджень на основі доповідей інших груп складає загальний план, в якому визначаються: – можливості щодо захисту робітників і службовців; – загальна оцінка стійкості об'єкта, найбільш слабкі (вразливі) ділянки виробництва; – практичні заходи, терміни та обсяги робіт, які виконуються при повсякденній діяльності та при загрозі НС; порядок та приблизні строки відновлюваних робіт при різних ступенях руйнування. За результатами досліджень розробляються плани, в яких визначаються відповідні заходи, необхідні кошти на їх проведення, терміни і відповідальні особи за їх виконання.

Проведення заходів, спрямованих на підвищення стійкості роботи підприємств організацій і установ в умовах надзвичайних ситуацій – одно з основних завдань цивільного захисту.

Під стійкістю роботи промислового об'єкта, що безпосередньо виробляє якусь продукцію, розуміють його здатність в умовах надзвичайної ситуації випускати продукцію в запланованому обсязі та номенклатурі, а при одержанні слабких і середніх руйнувань або порушенні зв'язків по кооперації та поставкам відновлювати виробництво в мінімальний термін.

Під стійкістю роботи об'єктів, що безпосередньо не виробляють продукцію, розуміють їх здатність виконувати свої функції в умовах надзвичайної ситуації. На стійкість роботи промислових об'єктів в умовах воєнної надзвичайної ситуації впливають наступні фактори:

- надійність захисту робітників та службовців від впливу зброї масового ураження; - здатність інженерно-технічного комплексу об'єкта деякою мірою протистояти вражаючим факторам ядерного вибуху;
- захищеність об'єкта від вторинних вражаючих факторів;
- надійність системи постачання об'єкта всім необхідним для виробництва продукції (сировиною, паливом, комплектуючими виробами, електроенергією, водою, газом і т. п.);
- стійкість і безперервність управління виробництвом та цивільним



захистом;

- підготовленість об'єкта до проведення рятувальних та інших невідкладних аварійно-відбудовних робіт і робіт по відбудові порушеного виробництва.

Перераховані фактори визначають основні, загальні для всіх об'єктів, шляхи підвищення стійкості роботи в особливий період (воєнний час), а саме:

- забезпечення надійного захисту робітників та службовців від вражаючих факторів зброї масового ураження;

- захист основних виробничих фондів від вражаючих факторів, у тому числі і від вторинних;

- підвищення надійності та оперативності управління виробництвом; - забезпечення стабільності постачання всім необхідним для випуску запланованої на воєнний час продукції;

- підготовка до відновлення порушеного виробництва.

Підвищення стійкості роботи об'єктів в умовах воєнної надзвичайної ситуації, досягається:

- завчасним проведенням комплексу інженерно-технічних, технологічних і організаційних заходів, спрямованих на максимальне зниження впливу вражаючих факторів зброї масового ураження;

- створенням умов для швидкої ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

Інженерно-технічні заходи включають комплекс робіт, що забезпечують підвищення стійкості виробничих будівель і споруд, верстатного і технологічного обладнання, комунально-енергетичних систем.

Технологічні заходи забезпечують підвищення стійкості роботи об'єкта шляхом зміни технологічного процесу, що сприяє прискоренню виробництва продукції та виключає можливість утворення вторинних вражаючих факторів.

Організаційні заходи передбачають розробку та планування дій

керівного складу, штабу, служб і формувань цивільного захисту при захисті робітників та службовців підприємств, проведенні рятувальних і невідкладних аварійно-відбудовних робіт, відновленні виробництва, а також випуску продукції.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню шляхів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Проаналізовано основні підходи зарубіжних та вітчизняних науковців щодо тлумачення понять «стратегічне управління», «стратегія». Результати дослідження дозволяють стверджувати, що прагнення відтіснити конкурентів і збільшити свою частку ринку обумовлює необхідність виявлення головних чинників успіху. Вирішення цих завдань потребує запровадження на підприємствах галузі прогресивних методів і підходів стратегічного управління, розроблення певної конкурентної стратегії, використання якої буде сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємств у динамічному конкурентному маркетинговому середовищі, підвищенню конкурентоспроможності продукції та отриманню конкурентних переваг підприємствами у довгостроковій перспективі.

У другому розділі роботи проведено дослідження конкурентоспроможності продукції ФОП Марковський М.М. Результати дослідження показали, що конкурентними перевагами продукції ФОП Марковський М.М. є натуральність та якість інгредієнтів, порівняно невеликий термін придатності, використання ефективних каналів збуту та вартість, що є дещо нижчою, ніж в конкурентів. Переваг досить багато, тому підприємству потрібно зосереджуватись на своїх сильних сторонах, намагатися задовольнити потреби середнього сегмента споживачів і надалі вдосконалювати свою маркетингову політику із метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції.

У третьому розділі представленої роботи розроблено ряд пропозицій щодо удосконалення економічних та організаційних методів управління конкурентоспроможністю продукції ТМ «Ласунчик». Досліджено, що саме Інтернет дає нові можливості для співпраці торговельних компаній між собою в якості партнерів та постачальників продукції, а також торговельних компаній та кінцевого споживача. Тому, у роботі було обґрунтовано доцільність створення Інтернет-сторінки досліджуваного підприємства. Результати дослідження дозволили провести планування рекламної кампанії та комерційного PR ТМ «Ласунчик». У роботі запропоновано технологію створення PR-стратегії ТМ «Ласунчик», розроблено загальну схему її реалізації.

Досліджено, що вихід на європейський ринок для ТМ «Ласунчик» в умовах світової фінансової кризи та істотного зниження платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку є доволі актуальним питанням. Тому з метою визначення основних перешкод виходу досліджуваного підприємства на міжнародні ринки автором представленої роботи було проведення експертне опитування. На основі проведеного дослідження було визначено орієнтовний обсяг початкових та прогнозованих річних поточних витрат досліджуваного підприємства для здійснення його виходу на міжнародний ринок, а також розраховано показники очікуваної прибутковості експортної діяльності досліджуваного підприємства.

Четвертий розділ присвячено організації діяльності з охорони праці на ФОП Марковський М.М. та проведенню досліджень з оцінки стійкості роботи об'єктів торгівлі, банківських установ і ін. під час надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аренков И. Конкурентные преимущества фирмы / И. Аренков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2018. – 256 с.
2. Багієв Г. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників / Г. Багієв // Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. – № 1. – С. 122.
3. Томілов В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / В. Томілов // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2015. – № 3 (15). – С. 3 – 11.
4. Ансофф И.: Стратегическое управление // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
5. Эндрюс, Кеннет Ричмонд. Корпоративная стратегия: основные нематериальные активы, McKinsey Quarterly. – М.: «Осмо», 2014. – 254 с.
6. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 2016), p. 297.
7. Гаркавенко С. Маркетинг : [підручник] / С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – К. : Лібра, 2017. – 720 с.
8. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39).
9. Гріфін Р. Основи менеджменту : [підручник] / Р. Гріфін ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич – Львів : БаК, 2013. – 624 с.
10. Должанський І. Конкурентоспроможність фірми : [навч. посібник] / І. Должанський, Т. Загородна. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с.
11. Конкурентоспроможність продукції скотарства і птахівництва України в системі євроінтеграції : [монографія] / [М.М. Ільчук, І.А. Коновал, І.В. Мельникова та ін.]. – К. : Вид-во ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2015. – 321 с.

12. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2016. – 448 с.
13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монографія] / О.І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2018. – 160 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : [учебное пособие] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2014. – 544 с.
15. Гринь В.І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств / В.І. Гринь // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 3. – С. 87–92.
16. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.
17. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2014. – № 6. – С. 102–106.
18. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.
19. Внутрішній економічний механізм фірми : [навч. посібник] / [М. Грещак, О. Гребешкова, О. Коцюба] ; за ред. М. Грещака. – К. : КНЕУ, 2017. – 228 с.
20. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. – О. : Атлант, 2013. – 470 с.
21. Мокронос А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : [учебное пособие] / А.Г. Мокронос, И.Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

22. Піддубна Л.І. Конкуренентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2017. – 368 с.
23. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 608 с.
24. Україна майже на чверть збільшила виробництво морозива // Інформаційно-аналітичний портал про молочний бізнес в Україні та світі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/ukrainamajze-na-cvert-zbilsila-virobnictvo-moroziva>.
25. Сучасні технології молочних продуктів: підручник/ О.А. Савченко, О.В. Грек, О.О. Красуля. – К.; ЦП «Компринт», 2017.– 218 с.
26. Аналіз ринку морозива в Україні. 2019 рік. // Аналітика ринків та фінансовий консалтинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhenogo-ukrainy-2019-god>.
27. Українські виробники почали продавати більше морозива до ЄС // Інтернет-видання ZAHID.NET [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://zaxid.net/ukrayinski\\_virobniki\\_pochali\\_prodavati\\_bilshe\\_moroziva\\_do\\_yevropeyskogo\\_soyuzu\\_n1463753](https://zaxid.net/ukrayinski_virobniki_pochali_prodavati_bilshe_moroziva_do_yevropeyskogo_soyuzu_n1463753)
28. Азоев Г. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Азоев, А. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. – 256 с.
29. Методика організації науково-дослідної роботи / [Г. Артемчик, В. Курило, М. Кочерган]. – К., 2000. –146 с.
30. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників / М. Батрак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 1. – С. 122.
31. Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І. Благун, Л. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2012. – № 3 (15). – С. 3–11.