

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління

_____ (повна назва кафедри)

Кафедра Маркетингу та логістики

_____ (повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

_____ (ступінь вищої освіти (освітній ступінь))

на тему **МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
НА B2B РИНКУ**

Виконав: студент 6 курсу, групи ФЕУ-413м

спеціальності (напряму підготовки)

075 «Маркетинг»

_____ (код і назва напряму підготовки, спеціальності)

Ассаул О.К.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник **Козицька Г.В.**

_____ (прізвище та ініціали)

Рецензент **Харченко Б.І.**

_____ (прізвище та ініціали)

м.Запоріжжя
2018 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет Е.ГІ, ФЕУ
Кафедра Маркетингу та логістики
Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) Магістр (маркетинг)
Спеціальність 075 "Маркетинг"
(код і назва)
Напрямок підготовки _____
(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
М.О.О., д.е.н. Михайло А.А.
"18" грудня 2018 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

- Косицька Олександрю Костянтинівну
(прізвище, ім'я, по батькові)
- Тема проекту (роботи) Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку
 - керівник проекту (роботи) Козичук Таліна Валентинівна к.е.н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 - затверджені наказом вищого навчального закладу від "10" жовтня 2018 року № 252
 - Строк подання студентом проекту (роботи) 17.12.18
 - Вихідні дані до проекту (роботи) Наукові методичні роботи та публікації за темою дипломного дослідження; результати та звіти з огляду ринку світильних світлопродуктів; статистичні дані.
 - Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Маркетинг - методичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку; Розділ 2 Аналіз передумов забезпечення конкурентоспроможності B2B; Технологія "coldit трейд" на B2B ринку; Розділ 3 Методичні основи забезпечення конкурентоспроможності ITOB; Технологія "coldit трейд" на B2B ринку
 - Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 11 рисунків, 18 таблиць

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Козилецька Г.В. доц. кафедри М.Т.М.	Ваша 24.09.18	Ваша 19.10.18
II	Козилецька Г.В. доц. кафедри М.Т.М.	Ваша 22.10.18	Ваша 09.11.18
III	Козилецька Г.В. доц. кафедри М.Т.М.	Ваша 12.11.18	Ваша 13.12.18
IV	Мірошніченко С.М. ст. викладач	Ваша 26.11.18	Ваша 03.12.18
Нормоконтроль	Кочнова Т.В. ст. викладач	Ваша 13.06.18	Ваша 17.12.18

7. Дата видачі завдання 13.06.18

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Прим.
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	
1	Вибір теми	04.06.18-11.06.18	
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	12.06.18	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	13.06.18	
4	Видача завдання до дипломної роботи	13.06.18	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	14.06.18-27.06.18	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.09.18-21.09.18	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	24.09.18-19.10.18	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	22.10.18-09.11.18	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	12.11.18-23.11.18	
10	Написання IV розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	26.11.18-03.12.18	
11	Попередній захист дипломної роботи	19.11.18	
12	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	17.12.18	
13	Захист дипломної роботи перед ЕК	19.12.18	

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку»: 124 с., 11 рис., 18 табл., 98 джерел.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку.

Мета роботи – обґрунтувати напрями маркетингового забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» на B2B ринку.

Методи дослідження: аналіз, синтез, систематизація, групування, узагальнення, матричний та графічний методи, традиційний аналіз документів і змісту наукової літератури (для збору вторинної інформації).

Результати роботи та їх новизна. Проведене системне дослідження конкурентного середовища й дана оцінка концентрації ринкової влади на вітчизняному ринку світлих нафтопродуктів. Обґрунтовано вибір конкурентної стратегії та доцільність створення електронного торгового майданчика, як засобів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд». Запропоновано авторське визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Основні положення роботи. Розглянуті теоретико-методичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства, здійснено аналіз передумов та рекомендовано напрями забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» на B2B ринку.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, РИНКОВА ВЛАДА, B2B РИНОК, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ЕЛЕКТРОННИЙ ТОРГОВИЙ МАЙДАНЧИК.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА В2В РИНКУ	8
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Теоретичне підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	
1.3 Методи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на В2В ринку	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕХНОСИНТЕЗ ХОЛДІНГ ТРЕЙД» НА В2В РИНКУ.....	
2.1 Дослідження конкурентної ситуації на вітчизняному ринку світлич нафтопродуктів.....	
2.2 Оцінка концентрації ринкової влади на ринку світлич нафтопродуктів.....	
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд»..	
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НОСТІ ТОВ «ТЕХНОСИНТЕЗ ХОЛДІНГ ТРЕЙД» НА В2В РИНКУ.....	
3.1 Визначення конкурентної стратегії підприємства на основі SPACE- аналізу.....	
3.2 Створення електронного торгового майданчика як напрямку забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд».....	
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства в умовах сьогодення виступає однією з визначальних характеристик ефективності його господарської діяльності і, водночас, можливостей подальшого розвитку.

Конкуренція є важливим атрибутом ринкової економіки, без якого ані сам ринок, ані механізм його дії не може нормально функціонувати. Конкурентоспроможність підприємства базується на інноваційності, якості та швидкості прийняття рішень, технічній і технологічній перевазі, ефективності адаптації до умов конкурентного середовища й визначається тим, наскільки його внутрішній потенціал здатний відобразити потреби існуючого ринкового середовища й можливості його розвитку.

Проблема підвищення конкурентоспроможності здобуває особливої гостроти, на тлі економічної та політичної кризи, у зв'язку з чим, тему даної магістерської дипломної роботи можна вважати актуальною.

Пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвячені праці багатьох відомих вчених, зокрема Азоєва Г.Л. [6], Балабанової Л.В. [16], Закревської Л.А. [52], Іванова Ю.Б. [54], Канінського П.К. [56], Клименко С.М. [58], Портера М. [75], Савчука С.І [80], Сомової О.Є. [84], Фатхудинова Р. [91], та ін.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку.

Мета магістерської дипломної роботи полягає в обґрунтуванні напрямів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» на B2B ринку.

Поставлена в роботі мета обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- розглянути теоретичне підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності підприємства ;
- розглянути методи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку;
- дослідити конкурентну ситуацію на вітчизняному ринку світлич нафтопродуктів;
- оцінити концентрацію ринкової влади на ринку світлич нафтопродуктів;
- проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «Техносинтез холдінг трейд»;
- визначити конкурентну стратегію підприємства на основі SPACE-аналізу;
- обґрунтувати доцільність створення електронного торгового майданчика як напрямку забезпечення конкурентоспроможності ТОВ Техносинтез холдінг трейд».

Під час написання дипломної роботи були використані такі методи як аналіз, синтез, систематизація, групування, узагальнення, матричний та графічний методи, традиційний аналіз документів і змісту наукової літератури (для збору вторинної інформації).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА В2В РИНКУ

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

Ринкові умови господарювання вимагають підтримки високого рівня конкурентоспроможності – однієї із головних складових успіху підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках. Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів або продукції, до виробників або надавачів послуг, до регіонів і навіть окремих країн та національних економік. Звичайно, що сутність цього поняття залежно від категорії застосування певним чином диференціюється, проте єдиним є те, що поняття «конкурентоспроможність» відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах.

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат (Рікардо Д.), порівняльних переваг (Хекшер Є., Олін Б.), порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (Портер М.), конкурентного статусу фірми (Ансофф І.) [58., с.85].

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

Трактування сучасними науковцями поняття «конкурентоспроможність», представлені в таблиці 1.1, відображають багатоаспектність цієї категорії.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентоспроможність»

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
1	2
Азоєв Г.Л. [6]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Балабанова Л.В. [16]	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
Белковський А.Н. [19]	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення
Войчак А.В. [32]	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
Кіперман Г. Я. [57]	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту

Продовження табл. 1.1

1	2
Клименко С.М. [58]	Конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару – конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонують брати відносну долю продажу товару, що оцінюється.
Портер М. [75]	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Савчук С.І. [80]	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Фатхутдінов Р.А. [91]	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку

Аналізуючи визначення конкуренції, запропоновані різними вченими-економістами, можна зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована.

Виходячи з цього, можна визначити конкуренцію, як сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між суб'єктами господарювання в умовах ринку, що мають динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

Сучасне трактування економічної конкуренції має свої особливості:

- цивілізований характер боротьби на основі змагання суб'єктів господарювання;
- подібність або взаємозамінність товарів конкуруючих підприємств;
- ідентичність або наближеність потреб споживачів, стосовно яких ведеться конкурентна боротьба;
- управління власними конкурентними перевагами;
- спільність, схожість мети, заради якої виникає суперництво;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на ринку внаслідок самостійних дій інших сторін.

Сутність конкуренції також можна зрозуміти через функції, які вона виконує (рис 1.1):

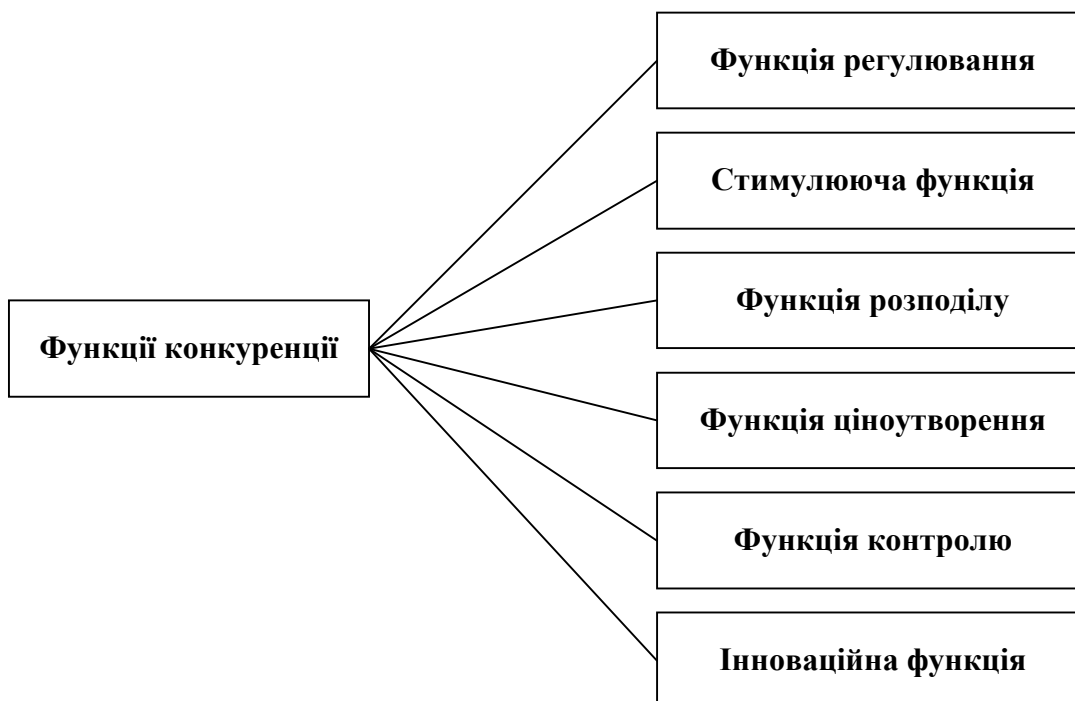


Рис 1.1. Функції конкурентоспроможності як економічної категорії

Підприємець має розуміти потреби споживачів і пропонувати вироби, які відповідали б цим потребам. Отже, за допомогою функції регулювання фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

Стимулююча функція (або функція мотивації) змушує підприємства прагнути до вищої продуктивності. Для підприємця конкуренція – це, водночас, шанс і ризик, тобто підприємства, які пропонують більш якісну продукцію або виробляють її з меншими витратами отримують прибуток і, навпаки, отримують покарання у вигляді збитків, якщо не беруть до уваги побажання споживачів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку.

Завдяки функції ціноутворення конкуренція впливає на рівень індивідуальних витрат на виробництво будь-якого товару, зводячи їх до суспільно необхідних, які, в свою чергу, і визначають виважену ринкову ціну товару.

Завдяки функції розподілу конкуренція розподіляє дохід серед суб'єктів господарювання відповідно до їх ефективного внеску, що відповідає головному принципу конкурентної боротьби – винагороди за результатами.

За допомогою функції контролю конкуренція виступає силою, що протидіє виникненню стійкої економічної влади окремих суб'єктів ринку.

Тобто, конкуренція обмежує та контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначити єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців.

Ще одна важлива функція конкуренції – інноваційна. Задля можливості отримання додаткового доходу, не збільшуючи при цьому ціну продукції, необхідно постійно удосконалювати технологічну базу виробництва, впроваджувати новітні технології та прогресивні форми організації виробничого процесу тим самим зменшуючи витрати виробництва. Ті, хто

здійснює такі заходи, отримують додаткові доходи. У той самий час ті підприємці, які не зможуть впроваджувати такі заходи, будуть витіснені з ринку. Отже, конкуренція виступає силою, що забезпечує науково-технічний і економічний прогрес.

У підсумку можна зазначити, що основним завданням і головною функцією конкуренції – є завоювання ринку, в боротьбі за споживача перемога своїх конкурентів, забезпечення одержання сталого прибутку.

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою – міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);

- у тимчасовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі;

- залежно від масштабності економічних об'єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;

Оскільки дана робота присвячена розробці заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зупинимось більш детально на сутності даної категорії. Термін конкурентоспроможність підприємства детально пов'язаний з терміном «конкурентоздатна організація», який можна трактувати як перевагу товарів/послуг підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоздатні товари/послуги у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації. В таблиці 1.2 приведені визначення конкурентоспроможності підприємства сучасних теоретиків.

Таблиця 1.2

**Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»
сучасними теоретиками**

Джерело	Визначення
1	2
Азоєв Г.Л. [6]	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у виробництві, управлінні, фінансах, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми – це результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.
Беленький П.Ю. [18]	Конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів.

Продовження табл. 1.2

1	2
Балабанова Л.В. [16]	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.
Войчак А.В. [32]	Конкурентоспроможність фірми – це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми.
Іванов Ю.Б. [54]	Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
Канінський П.К. [56].	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції
Савчук С.І. [80]	Конкурентоспроможність фірми – її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами.
Фатхутдінов Р.А. [91]	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.

Визначення конкурентоспроможності підприємства за Калінським П.К. є неповним, тому що акцентує увагу лише на економічній ефективності діяльності підприємства, не враховуючи того, що конкурентоспроможність є поняттям відносним і передбачає співставлення об’єкта з іншим аналогічним за суттю. Ті ж недоліки має визначення, дане

Войчаком А.В. Розуміння сутності «конкурентоздатності підприємства» за Фатхутдіновим Р.А. є неповним, тому що зводить конкурентоспроможність організації до випуску конкурентоспроможної продукції, фактично тим самим, прирівнюючи ці два поняття.

Отже, можна зробити висновок, що поняття «конкурентоспроможності підприємства» є дуже складним і не має жодного узагальненого визначення.

Його не можна розглядати з якоїсь однієї сторони, треба враховувати всі аспекти цього поняття. Деякі науковці вважають, що головним є можливість ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, інші пояснюють конкурентоспроможність підприємства через здатність випускати та реалізувати конкурентоспроможний товар.

Отже, із вищенаведених визначень можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв’язаними, але не тотожними.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика компанії по відношенню до інших суб’єктів господарювання,

яка відображає загальну дієвість всього комплексу механізму господарювання.

Виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [75, с. 214]:

а) керівництво підприємств першого рівня розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг;

б) компанії другого рівня конкурентоспроможності прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, – технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідують тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити;

в) компанії третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

г) компанії четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

У системі японського менеджменту дотримуються думки, що конкурентоспроможність компанії може бути виражена через п'ятирівневу ієрархію факторів. Згідно японської моделі конкурентоспроможності, на першому рівні ієрархії – частка компанії на ринку, яка визначається наступною функцією:

$$\text{частка} = F(\text{частка в попередній період}, Q, P, S, Z), \quad (1.1)$$

де Q – порівнювана якість товарів;

P – відносна ціна товарів;

S – фактор, що враховує просування продукції на ринок;

Z – фактор, що враховує потужність збутової мережі компанії.

Якість продукції в цій функції відображає дизайн, розміри і рівень власне якості, диференціацію продукції, і сегментацію ринку. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність повинна бути підкріплена трьома найважливішими факторами – здатністю до розвитку, виробничими і збутовими потужностями. На третьому рівні ієрархії – стратегія «продукт - ринок», на четвертому – здатність вищого керівництва компанії ухвалювати такі рішення, які реалізують на практиці три перші фактори конкурентоспроможності компанії. На п'ятому рівні – підсумки функціонування компаній в попередньому періоді, де особливо важливий прибуток компанії як джерела ресурсів боротьби за ринок.

Основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв економічної ефективності суб'єкта є порівняльний, релевантний і часовий характер. Конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння економічних характеристик суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів

даного ринку. Конкурентна позиція суб'єкта відносно інших суб'єктів може бути визначена лише в межах релевантного зовнішнього середовища і певного часу.

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися у всіх сферах його діяльності. Ключовими з яких є виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, управлінський, кадровий та організаційно-культурний аспекти. В виробничому аспекті ключові позиції займають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, гнучкість виробництва. Маркетинговий аспект представлений дослідженням й прогнозуванням подальших змін на ринку, інноваціями, удосконаленням системи збуту товарів, рекламною діяльністю, ціноутворенням, обслуговуванням споживачів. Розглядаючи фінансову складову можна виділити наступні характеристики: ступінь ліквідності, платоспроможність підприємства, прибутковість, інвестиційна привабливість. Велике значення має тип організаційної структури підприємства, її гнучкість, раціональність, комунікативність.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності. К конкурентоспроможність має універсальне значення і все більш застосовується не лише стосовно продукції або послуг в цілому, а й стосовно окремих підприємств, галузей і навіть країн. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку, або конкретної групи споживачів, формованої по відповідних ознаках стратегічної сегментації ринку.

1.2 Теоретичне підґрунття забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства полягає у формуванні ним на основі різноманітних чинників своїх конкурентних переваг.

Формування конкурентних переваг трансформується в завдання адаптації підприємства до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидше і точніше визначити напрями і засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства. Одночасно сучасне підприємство може досягнути стійкого конкурентного успіху в бізнесі лише на основі обмеженого переліку ключових факторів компетентності, які повинні бути покладені в основу його стратегій забезпечення конкурентоспроможності та розвитку як фактори успіху в галузі, якими повинно володіти підприємство. У контексті лібералізації української економіки та процесів глобалізації, які її досить активно зачіпають останнім часом, можна виділити такі ключові фактори, які дозволять досягти успіху (конкурентних переваг) вітчизняним підприємствам за цих умов:

- активне використання (запровадження) інноваційних бізнес-моделей;
- можливість швидкої адаптації бізнес-моделі (а в межах неї – внутрішніх бізнес-процесів) і стратегії підприємства до нових можливостей і умов ринків та технологій тощо, які швидко змінюються;
- обмеження кількості компетенцій через вибір найбільш значущих, ключових, або тих із них, за якими підприємство випереджає конкурентів;
- забезпечення, досягнення технологічного лідерства у впровадженні інноваційних продуктів;
- застосування інноваційних методів маркетингу з метою ефективного впливу на цільові сегменти ринку (споживачів) для забезпечення прибутку.

Формування потенційної можливості господарюючих суб'єктів в конкурентній боротьбі та досягненні ефективних результатів в сучасних

умовах ускладнюється в зв'язку з необхідністю постійного пристосування до умов, які постійно змінюються, що потребує, в свою чергу, пошуку науково обґрунтованих концепцій функціонування та розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств діє через сполучення економічних інтересів країни, усвідомлення дійсних потреб споживачів та складається із комплексу економічних способів, методів, важелів та показників, за допомогою яких реалізуються економічні закони. Етапи його формування представлені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Етапи розробки механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства [16, с.108]

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є інтенсивність конкуренції – ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі, прийнятною – якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво.

Інтенсивна конкуренція – це результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним. Найголовнішими факторами, що визначають конкуренцію на B2B ринку є наступні.

Глобалізація промисловості. Глобальна конкуренція, як правило, змінює структуру конкурентних переваг ключових гравців. Як рушійна сила, глобалізація, найімовірніше, виступає в таких галузях, як:

- базові галузі (наприклад, постачальники сировини нафти, міді, виласку розподілені по всій земній кулі);

- галузі з низькими витратами виробництва (що зумовлює абсолютну необхідність розміщення виробництва в країнах, в яких можна добитися найнижчих витрат);

- одна або декілька орієнтованих на зростання і нові ринки компаній щосили прагнуть зайняти вигідну конкурентну позицію як можна більшої кількості країн.

Зміни державної політики і нормативно-правової бази. Зміни можуть привести до значних змін в практичній діяльності галузі й її стратегічних підходах. Державна політика, спрямована на відкриття внутрішнього ринку для іноземних компаній або на закриття для них цього ринку, може виявитися

головним чинником, який впливає на те, як йде конкуренція між національними і зарубіжними компаніями на міжнародних ринках на рівних або одна із сторін (завдяки державному протекціонізму) користується незаслуженими перевагами.

Технічні зміни. Технічні досягнення можуть серйозно змінити галузь, оскільки вони розширюють її границі, роблячи можливим виробництво більш дешевих нових або поліпшених товарів. Технологічні зміни вимагають капіталовкладень, для їх реалізації необхідний мінімально ефективний розмір заводу, вертикальна інтеграції і криві навчання або досвіду.

Розповсюдження технічного ноу-хау. Конкурентна перевага фірм, що володіють певним ноу-хау, зникає у міру розповсюдження знання про те, як здійснювати дану діяльність або використовувати таку-то виробничу технологію. Ноу-хау розповсюджується через наукові журнали, торгові публікації, шляхом відвідин підприємств, в ході міжособових контактів між постачальниками і покупцями, за допомогою найму фахівців, ліцензування або об'єднання зусиль з підприємством, зацікавленим в перетворенні ноу-хау в новий бізнес, покупку компанії, що володіє «ноу-хау», міжнародна передача технологій, що відбувається в умовах глобалізації ринків і конкуренції. Отримуючи доступ до ноу-хау, підприємства з різних країн модернізують свої виробництва з тим, щоб в довгостроковому періоді на рівних конкурувати з діючими компаніями.

Зміни в темпах зростання галузі в довгостроковому періоді. Значне збільшення попиту в довгостроковому періоді залучає на ринок нові підприємства і заохочує діяти та розширювати виробництво. Звуження ринку приводить до того, що деякі компанії ідуть з його, а ті, що залишаються, відкладають інвестування у виробництво до кращих часів.

Високі вихідні бар'єри. Чим вище бар'єри виходу з бізнесу, тим сильніше бажання підприємства залишитися і конкурувати, навіть якщо матимуть місце невисокі прибутки. Основні джерела вихідних бар'єрів: спеціалізовані активи: активи, що міцно пов'язані з конкретним бізнесом чи місцем розташування, мають незначну ліквідаційну вартість або значні

витрати на переміщення чи конверсію; фіксовані витрати на вхід (трудові угоди, витрати на переміщення до ринку, забезпечення запасними частинами тощо); стратегічний взаємозв'язки між виробничим підрозділом та іншими підрозділами компанії в показниках іміджу, маркетингової спроможності, доступу до ринків фінансів, розподілу устаткування; емоційні бар'єри (небажання керівного складу приймати економічно обґрунтовані рішення щодо виходу спричиняється ідентифікацією з конкретним бізнесом, прихильністю до роботодавців, прагненням зробити кар'єру, гордістю та іншими причинами); урядові та суспільні обмеження (заборона уряду на вхід чи протидію йому через стурбованість можливим зростанням безробіття або регіональними економічними ефектами)

Відмінності між конкурентами. Конкуренти відрізняються за своїми стратегіями, походженням, особистостями та взаємозв'язком з іншими компаніями, тощо

Незадоволеність конкурентів своїм положенням на ринку. Якщо конкуренти незадоволені своїм положенням на ринку, вони вживають заходів для виправлення ситуації за рахунок суперників, і часто вдаються до агресивних дій. Новий раунд конкуренції та посилення битви за частку ринку можуть викликати такі дії, як: поглинання малих конкурентів, виведення на ринок нової продукції, посилення реклами, встановлення спеціальних цін тощо.

Зміни у витратах і ефективності. Велика частка ринку дає настільки значні переваги в галузях, де з'являється економія від масштабу виробництва або існують сильні ефекти кривої навчання, які дозволяють підприємствам, що володіють належним виробничим досвідом, продавати свою продукцію за цінами, нижче цін конкурентів. Тому всі компанії прагнуть використовувати стратегії збільшення обсягу виробництва. Для галузі характерна гонка за зростанням. Різке зростання вартості ключового ресурсу (сировини або праці) може спровокувати боротьбу за надійних постачальників ресурсів щодо прийнятних цін, пошук дешевших ресурсів-замінників. Як тільки у витратах або

ефективності відбуваються значні зміни, так відразу перед підприємствами, що змагаються, відкриваються можливості радикальної зміни свого положення з урахуванням величини переваг у витратах.

Інновації в області маркетингу. Успішно використовуючи нові способи маркетингу своєї продукції, підприємства можуть підвищити купівельний інтерес, збільшити галузевий попит, підвищити ступінь диференціації продукції і (або) понизити витрати на одиницю продукції. Кожна окремо або всі разом, ці трансформації можуть змінити конкурентну позицію компаній, що змагаються, і примусити їх переглянути свою стратегію.

Виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції. У випадках, коли ринковий попит слабне, а ступінь використання виробничих потужностей починає знижуватися, збільшення витрат на одиницю продукції примушує підприємства, що конкурують, вдаватися до таємних цінових поступок, спеціальних знижок і іншої тактики, що підвищує обсяг продажів та підсилює конкуренцію.

Незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим. Чим нижче витрати споживачів на заміну одного товару іншим, тим легше конкурентам перехопити покупців один у одного. З іншого боку, високі витрати в деякій мірі захищають продавця від таких намірів з боку суперників.

Фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, можуть змінюватися (у міру старіння галузі темпи, її зростання сповільнюються, що призводить до інтенсивного суперництва, низьких прибутків і (часто) виходу підприємства з ринку; придбання однієї компанії іншою породжує цілком індивідуальне обличчя фірми в галузі; технологічні інновації можуть різко підняти рівень фіксованих витрат у виробничому процесі, посилити нестійке становище конкуренції).

Зважаючи на складність безпосередньої оцінки взаємозв'язків чинників конкурентного середовища (постачальників; споживачів; підприємств, що розпочинають бізнес на даному ринку; виробників товарів-замінників;

безпосередніх конкурентів) можливо непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, в основі якого лежить оцінка реально контрольованих наслідків цих відносин. Виділяють три агрегованих фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме: характер розподілу ринкових часток між конкурентами;

- темпи зростання ринку;
- рентабельність ринку.

Ринкова частка підприємства відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на і структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами, зокрема:

- частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажів на базовому ринку);
- частка ринку у вартісному виразі, що визначається на основі виручки;
- частка ринку, що розраховується не щодо всього базового ринку, а відносно продажів в сегментах;
- частка ринку, що обслуговується завжди більше, ніж частка ринку в цілому;
- відносна частка ринку (відношення обсягів продаж фірми до продаж конкурентів);
- частка ринку відносно лідера, що визначається порівнянням із найбільшим конкурентом.

Разом з тим, ринкова частка – не єдина міра оцінки конкуренції на ринку. З цією ж метою можуть використовуватися також [58, с.187]:

- частка «свідомості» (відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спала їм на думку при прийнятті рішення щодо купівлі особливого виду продукції; показник свідчить про найбільш вкорінену в свідомості обізнаність про марку і купівельні переваги);

- частка «голосу» (відсоток простору або часу в рекламних засобах масової інформації, який займає торгова марка по відношенню до загального обсягу засобів масової інформації для даної галузі; часто вимірюється розміром коштів, витрачених на рекламу; може привести до зміни в частці «свідомості»);

- частка «науково-дослідних робіт» (процентне співвідношення витрат компанії до всіх витрат галузі на науково-дослідні роботи; довгостроковий провісник розробки нового товару, вдосконалення його якості, зниження витрат і, як наслідок, збільшення ринкової частки; показник важливий для оцінки майбутньої конкурентоспроможності на високотехнологічних ринках).

Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції. Прискорене зростання ринку навіть за рівних потужностей конкурентів може усунути багато протиріч між підприємствами за рахунок задоволеності їх темпами розвитку. Це відбувається, головним чином, через те, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не за рахунок конкурентів, а за рахунок збільшення кількості споживачів або обсягів (кратності) покупок вже існуючими споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції падає.

Але прискорене зростання не може бути нескінченним. З багатьох об'єктивних і суб'єктивних причин будь-який ринок товарів переживає стан стагнації, застою або невеликого позиційного зростання, коли збільшення обсягу продажів підприємства може відбуватися, головним чином, за рахунок переманювання споживачів у конкурентів та або погіршення позиції конкурентів. В такій ситуації активність конкурентної боротьби значно зростає, і цей факт необхідно враховувати в комплексній оцінці інтенсивності конкуренції.

Головна складність такого розрахунку полягає в неоднозначності визначення граничних значень темпів зростання, за межами яких інтенсивність конкуренції мінімальна. Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретних товарів, можна

обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70% і 140%.

В цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягу продажів на даному ринку (U_{TP}).

$$U_{TP} = 1 - \frac{T_p - 70}{140 - 70} = \frac{140 - T_p}{70} \quad (1.2)$$

де T_p – річний темп зростання обсягу продаж на даному товарному ринку без урахування інфляційної складової, %.

Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції. Іншим важливим економічним фактором, який визначає інтенсивність конкуренції є коефіцієнт рентабельності даного ринку, який визначається відношенням сукупного прибутку, отриманого підприємством на даному ринку до загального обсягу продажів:

$$P_p = \frac{\Pi}{O_p}, \quad (1.3)$$

де P_p – коефіцієнт рентабельності даного ринку;

Π – прибуток отриманий підприємством;

O_p – загальний обсяг продажів.

Встановлено, що ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами, які не зачіпають інтереси конкурентів. Із зменшенням прибутковості бізнесу, ситуація змінюється на протилежну. Дана тенденція має об'єктивну основу. Для оцінки ступеня домінування

підприємства на ринку використовують індекс монополістичної влади Лернера A , який визначається як відношення різниці між ціною і граничними витратами до ціни:

$$L = \frac{C - MC}{C} = \frac{-1}{E_C} \quad (1.4)$$

де C – ціна товару;

MC – граничні витрати на виробництво і реалізацію товару;

E_C – еластичність попиту по ціні товару, який виробляє підприємство.

На конкурентному ринку $C = MC$, тому $I_L = 0$. Але якщо на ринку існують монопольні структури, то $C > MC$, а $I_L > 0$.

Даний індекс відображає спроможність продавця впливати на ціну товару. Чим більший коефіцієнт Лернера, тим сильніша влада підприємства на ринку, а, отже, тим меншою є залежність підприємства від конкурентів, постачальників, споживачів. Якщо проінтегрувати даний вираз за всіма підприємствами, що працюють на ринку, то прийдемо до раніше представленого показника рентабельності. Таким чином, рентабельність, крім індикатора прибутковості ринку, визначає рівень активності конкурентного середовища підприємства та ступінь його «свободи» в отриманні. Чим вищий рівень рентабельності, тим менший тиск конкурентного середовища, а, отже, нижча інтенсивність конкуренції і навпаки.

Даний висновок можна виразити формулою:

$$U_p = 1 - \frac{P}{Op} = 1 - Pp, \quad (1.5)$$

де U_p – показник інтенсивності конкуренції, який враховує рівень

рентабельності ринку.

Для зручності проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках (сегментах ринку) і оцінки їх привабливості (з погляду конкурентної активності) є корисним визначення узагальненого показника інтенсивності конкуренції. Він також дає можливість уточнити результати аналізу окремих елементів конкурентного середовища підприємства і більш послідовно підійти до формування спеціального аналітичного звіту.

Узагальнення часткових показників U_q, U_{TP}, U_p з урахуванням їх мультиплікативного характеру можливо здійснити на основі середньої геометричної:

$$U_K = \sqrt[3]{U_q * U_{TP} * U_p} \quad (1.6)$$

де U_K – узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції, $0 \leq U_K \leq 1$.

Дана формула дозволяє дати агреговану, загальну оцінку активності конкурентного середовища підприємства. В той же час було б невірним вважати, що за допомогою даної характеристики можна описати все різноманіття станів діяльності. Як і будь-який інший складний процес, конкурентна боротьба вимагає системи показників для оцінки. За допомогою узагальнюючого показника інтенсивності конкуренції неможливо визначити, за яких умов досягаються ті або інші конкурентні переваги, оскільки він опосередковано пов'язаний з результатами конкретних заходів, спрямованих на створення нерівних умов господарювання. Це вимагає проведення ґрунтовного аналізу діяльності конкурентів.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою процес здійснення систематизованих та впорядкованих видів діяльності в комплексі зі сполученням економічних інтересів країни,

усвідомлення дійсних потреб споживачів та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів та показників, через які реалізуються економічні закони. Найголовнішими факторами, що визначають інтенсивність конкуренції та методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств на B2B ринку є: глобалізація промисловості; зміни державної політики і нормативно-правової бази; зміни в темпах зростання галузі та рівень бар'єрів для входу і виходу з неї; ступінь задоволеності конкурентів своїм положенням на ринку; інновації в області маркетингу.

1.3 Методи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Однак, як не склалося єдиного розуміння суті поняття конкурентоспроможності підприємства, так не існує і єдиної методики її оцінки.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд – від оцінки конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів підприємств та видів діяльності .

Конкурентоспроможність підприємства являє собою комплексну порівняльну характеристику підприємства, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, які визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Дослідження сутності та взаємозв'язку основних складових методології конкурентоспроможності підприємств показало, що мають місце неоднозначність трактувань пов'язаних з цим термінів, відсутність їх чіткого розмежування. В історичному вимірі теорія конкурентних переваг, яка прийшла на зміну теорії порівняльних переваг, обумовила основні закономірності та тенденції розвитку конкурентоспроможності як одного з елементів ринкового механізму господарювання.

Представники різних течій сучасної західної економічної думки, в тому числі монетаристи, структуралісти та прихильники економіки пропозиції, суттєво відрізняються в поглядах на чинники динаміки конкурентоспроможності економіки в умовах глобальної конкуренції. Це дозволяє визначити історичну зміну таких підходів, яку відображає класифікація етапів розвитку методології конкурентоспроможності.

Аналіз розвитку методології конкурентоспроможності дає можливість виділити конкурентоспроможність підприємства як важливий атрибут ринкової економіки в структурі національної конкурентоспроможності, досягнення якої можливо через забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства є агрегованим показником потенційних можливостей усіх структурних одиниць та елементів потенціалу підприємства, а також його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. Потрібно зазначити, що єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства на сьогодні немає, що зумовлено, передусім, неоднозначністю трактування самого поняття конкурентоспроможності.

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виокремлюють певні групи методик, пропонуючи виділяти від 5 до 9 основних груп. Так, Костюк Л.А. пропонує поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару та інтегральні методи[61, с24].

Ряд авторів пропонують виокремлювати наступні групи методів, а саме методи:

- засновані на аналізі порівняльних переваг;
- що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- засновані на теорії якості товару;
- побудовані на основі матриць;
- інтегральні;
- засновані на теорії мультиплікатора;
- засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- засновані на порівнянні з еталоном [54, с.115].

Савчук С.І. на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- методи, основані на теорії конкурентних переваг;

- методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- методи, в основі яких лежить теорія якості товару;
- матричні методи;
- інтегральний метод [80, с. 87].

Сомова О. Є. у своєму дослідженні за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, основані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко- економічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу [84, с.105].

У роботі Закревської Л.М. запропоновано структурний поділ методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на наступні групи: ті, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі Маршалла А. і теорії факторів виробництва; засновані на теорії ефективної конкуренції, висунутої Кларком Дж. М.; ті, що ґрунтуються на взаємозв'язку рівня конкурентоспроможності підприємства із показниками якості продукції, що випускається; структурні – рішення щодо дотримання тієї чи іншої позиції на ринку підприємство приймає, виходячи із рівня монополізації галузі; функціональні, сутність яких полягає у визначенні співвідношення витрат, цін, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції, норм прибутку тощо; оцінка конкурентоспроможності підприємства за характеристиками якості продукції («метод профілів»); матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств [52].

Отже, на основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати наступним чином (рис. 1.3).

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів.

Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку.

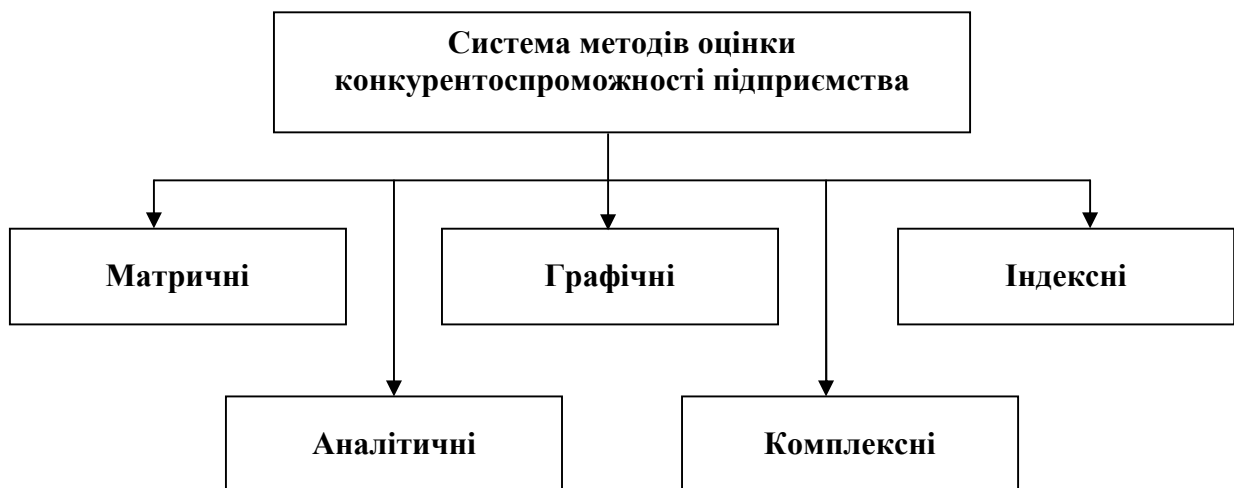


Рис. 1.3. Система оцінки конкурентоспроможності підприємства

Значного поширення набуло використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Дані методи базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності». Одним із найбільш вживаних методів даної групи є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу товару».

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці називають комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства.

Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

Визначення конкурентоспроможності підприємства може проводитися з використанням якісних та кількісних методик оцінювання.

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький рівень математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення.

На основі аналізу наукових праць у сфері оцінки конкурентоспроможності підприємства всю сукупність методів оцінювання можна об'єднати у групи: методи на основі традиційного підходу, маркетингового, виробничого та матричного підходів.

Підходи на основі традиційного методу оцінювання конкурентоспроможності товару. Методи цієї групи передбачають розрахунок одиничних і групових показників. На першому етапі оцінювання

виділяють найбільш важливі для споживача характеристики товару: споживчі та економічні. На основі порівняння характеристик базової моделі та досліджуваного зразка визначають одиничні показники конкурентоспроможності. Далі всередині кожної групи критеріїв здійснюють ранжування показників за ступенем їхньої значущості для споживача. Потім розраховують групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за споживчими та економічними властивостями та інтегральний показник конкурентоспроможності продукції. Загальний показник конкурентоспроможності має такий вигляд:

$$K_{заг} = Q_{я} / Q_{ек}, \quad (1.7)$$

де: $Q_{я}$ – груповий критерій конкурентоспроможності за якісними параметрами;

$Q_{ек}$ – критерій конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Якщо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності товару більший за одиницю, то цей товар вважають конкурентоспроможним на ринку.

Традиційний метод має певні вади:

- під час розрахунків параметрів конкурентоспроможності враховуються лише якість та ціна виробу. Неврахованим залишається низка показників, які також можуть мати вплив на конкурентоспроможність продукції, зокрема організація та ефективність маркетингової діяльності, стан основних та оборотних засобів, показники фінансового стану підприємства та інші;

- метод враховує якісні та економічні параметри продукції, але не бере до уваги спосіб задоволення потреби споживача, що є важливою складовою конкурентоспроможності продукції;

- метод не дає змоги прогнозувати зміну конкурентоспроможності у перспективі.

Маркетинговий підхід, який передбачає врахування не лише вимог споживача до характеристик продукції, а й оцінювання сукупності чинників, які визначають ефективність усієї маркетингової діяльності підприємства загалом. До таких чинників належать оперативність системи постачання, організація сервісу та гарантійного обслуговування, репутація підприємства та інші.

У межах цього підходу виділяють такі етапи оцінювання:

- визначення вимог споживачів щодо якісних та економічних характеристик продукції;
- оцінка конкурентоспроможності продукції на основі обраних споживачами характеристик;
- оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства порівняно з конкурентами;
- формулювання висновків про конкурентоспроможність товару та обґрунтування заходів щодо її підвищення [16, с. 56].

Водою маркетингового підходу є трудомісткість збору необхідної для аналізу інформації, а також застосування у процесі оцінювання характеристик товару та критеріїв його конкурентоспроможності методів експертних оцінок, які зумовлюють досить високий рівень суб'єктивності отриманих оцінок.

Перевагами методу є врахування ефективності всієї системи маркетингу на підприємстві, а також можливість прогнозування рівня конкурентоспроможності на майбутнє.

Виробничий підхід, який базується на оцінюванні показників рентабельності продажу конкретної продукції та її ринкової частки. Згідно із цією методикою, більш конкурентоспроможним є той товар, рентабельність продажу та ринкова частка виробника якого є більшою. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується для множини товарів і кожному з них присвоюється певний ранг.

Перевагою цього підходу є те, що в процесі оцінювання виявляють ті напрями діяльності та товарні позиції, які приносять підприємству найбільший прибуток, що в свою чергу допомагає у прийнятті стратегічних рішень у сфері збутової політики. Вадюю є те, що оцінювання не охоплює аналізу причин не конкурентоспроможності продукції [58, с.227].

Матричні методи, в основі яких лежить побудова та аналіз двовимірних матриць. Ці матриці будуються за принципом системи координат, на одній з осей якої позначають показники оцінювання стану або перспектив розвитку ринку, галузі, стратегічної зони господарювання, а на іншій – показники конкурентоспроможності відповідних їм напрямів бізнесу. Найвідомішим матричним методом є матриця Бостонської консалтингової групи (The Boston Consulting Group), в основі якої лежить аналіз конкурентоспроможності з врахуванням життєвого циклу продукту. По горизонталі цієї матриці відкладаються темпи зростання чи скорочення обсягів продажу в лінійному масштабі, а по вертикалі - відносна частка товару чи послуги на ринку. При цьому найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Цей метод має такі перевагами:

- за наявності релевантної інформації про обсяги продажу дає змогу отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності;
- простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- придатний для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Також варто виділити і вади:

- оцінювання конкурентоспроможності здійснюється лише за двома характеристиками;
- відносна частка на ринку не завжди об'єктивно характеризує конкурентний статус підприємства;

- усуває можливість аналізу причин, й цим ускладнює прийняття управлінських рішень;

В матриці консалтингової фірми «McKinsey» (або матриці «General Electric», або матриці «привабливість ринку/сила бізнесу») усунені окремі недоліки матриці BCG. Розмірність матриці збільшена до 3x3, що дозволяє не тільки давати більш детальну класифікацію видів бізнесу, які порівнюються, але і розглядати більш широкі можливості стратегічного вибору.

Останнім часом набувають поширення і інші мультифакторні моделі – матриця спрямованої політики (DPM), матриця ADL/LC та модель SPACE-аналізу.

Матриця спрямованої політики (DPM) розроблена компанією «Shell» у середині 70-х рр. у зв'язку з динамічними змінами зовнішнього середовища, які не дозволяли використовувати відомі методи прогнозування стратегічних позицій бізнес-одиниць. Ця матриця, на відміну від попередніх, менше уваги приділяє оцінці досягнень підприємства в минулому, аналізуючи розвиток поточної ситуації в галузі. Параметрами її є конкурентоспроможність бізнес-одиниці та перспективи розвитку галузі. Для цієї матриці характерні дві найбільш значимі особливості:

- якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG ґрунтувався на оцінці потоку коштів (показник короткострокового планування), а в моделі McKinsey, навпаки – на віддачі інвестицій (довгострокове планування), то модель спрямованої політики пропонує досліджувати ці два показники одночасно;

- у цій моделі можуть досліджуватись види бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Тому зміни, які відбуваються на ринку через якийсь час, враховуються в процесі моделювання на матриці.

В основі підходу до портфельного аналізу консалтингової фірми «Arthur D. Little» лежить концепція життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці. Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу (народження,

розвиток, зрілість і спад) та п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю ADL/LC, що містить ретельно продуманий набір стратегічних рішень. Для використання матриці необхідно визначити аргументи, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь Y), та аргументи, які визначають сильні сторони бізнесу і його відносне положення на ринку (вісь X). Ця модель обмежена тільки тими стратегіями, у яких не робляться спроби змінити життєвий цикл галузі.

Найбільш пізньою з мультифакторних матричних моделей стратегічного аналізу є модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), яка має найбільше число координат оцінки (4) із всіх попередньопоіменованих моделей. Відповідно до методології SPACE-аналізу оцінка стратегічного положення компанії проводиться за чотирма характеристиками: фінансове становище компанії; конкурентна перевага компанії; привабливість галузі; стабільність середовища. Використання методології SPACE-аналізу українськими компаніями в умовах формування в державі ринкової економіки, на етапі, коли кожний підприємець прагне до підвищення конкурентного статусу свого бізнесу дозволило б керівникові або власникові оцінити можливості компанії, більш чітко усвідомлювати стратегічні альтернативи та прийняти рішення відносно корпоративної стратегії.

Таким чином, перераховані матричні мультифакторні методи базуються на різних підходах і поглядах та їх використання вимагає творчого підходу, адекватного сучасним умовам.

Оскільки стан конкурентоспроможності підприємства в значній мірі залежить й формується в конкурентному середовищі, тому слід діагностувати також стан конкурентного середовища. Результатом діагностики повинен бути діагноз, тобто визначення та опис поточного та перспективного стану конкурентного середовища. Організація та проведення діагностики конкурентного середовища в основному здійснюються з використанням методів і інструментарію маркетингових досліджень. Постановка діагнозу

конкурентного середовища повинна базуватись на порівнянні. Результати діагностики необхідні як для формування маркетингової інформації, так і для розробки конкурентної політики фірми.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства містить низку кроків, між тим в дослідженнях деяких авторів існують розбіжності щодо їх послідовності і змісту. Дослідивши роботи вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків, вважаємо, що методика діагностики конкурентоспроможності підприємства повинна містити наступні складові:

а) загальний огляд конкурентної ситуації на ринку (характеристика основних економічних показників ринку, що відображають стан ринку, динаміку розвитку товарного ринку; виявлення переліку фірм, що оперують на цільовому ринку);

б) аналіз конкурентної ситуації на ринку (змістовний аналіз основних конкурентів; діагностика та оцінка впливу п'яти конкурентних сил: основних конкурентів, нових конкурентів, покупців, постачальників, товарів-замінників);

в) визначення типу досліджуваного ринку (визначення характеристик релевантного ринку; формування системи показників оцінки ринкової концентрації; визначення ринкових часток фірм на кінець періоду, який аналізується, та побудова таблиці ринкових часток фірм та розрахунок середньої ринкової частки, що припадає в середньому на одну фірму; розрахунок показників (показник розміру найбільших фірм; індекс концентрації; індекс Лінда; індекс Херфіндаля-Хіршмана; індекс ентропії; показники дисперсії ринкових часток і дисперсії логарифмів ринкових часток; індекс Джині) і оцінка ступеня концентрації);

г) побудова карти стратегічних груп ринку (визначення параметрів диференціації стратегії фірм-конкурентів; формування груп фірм, що оперують на ринку та розрахунок загальної ринкової частки, яка припадає на групу, з аналізом їх ймовірної поведінки);

д) оцінка фактичного стратегічного положення фірм на ринку: вибір і обґрунтування методів визначення конкурентоспроможності фірми; визначення конкурентоспроможності фірми з використанням обраних методів; ситуаційний аналіз і прогнозування стратегії конкуренції фірми на досліджуваному ринку.

Конкурентоспроможна продукція є результатом функціонування конкурентоспроможного підприємства. Оскільки конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період часу основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі змінюються порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств-конкурентів.

Отже, на сьогодні як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів. Проведений аналіз методичних основ діагностики конкурентоспроможності підприємства дозволив дослідити існуючі групи методів визначення конкурентоспроможності підприємства, розширити перелік переваг, недоліків та обмежень їх використання, сформулювати методику діагностики конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕХНОСИНТЕЗ ХОЛДІНГ ТРЕЙД» НА B2B РИНКУ

2.1 Дослідження конкурентної ситуації на вітчизняному ринку світлих нафтопродуктів

Ринок нафтопродуктів має значну роль у розвитку національної економіки України. Ціна на продукцію нафтопереробної галузі є складовою загального рівня цін у країні, обумовлюючи конкурентоспроможність та, як наслідок, економічне зростання національної економіки. Виникаюча звідси необхідність у підвищенні результативності державного регулювання ринку нафтопродуктів України, впровадженні ефективних форм та методів забезпечення виробництва та реалізації продуктів нафтопереробки актуалізують потребу докладного дослідження проблем та перспектив розвитку як самого ринку нафтопродуктів, так і підсистем, що обумовлюють його функціонування.

Ринок нафти та нафтопродуктів як економічну категорію можна розглядати як сукупність економічних відносин між суб'єктами (нафтовидобувачами, нафтоперевізниками, нафтопереробниками, нафтотрейдерами та споживачами) господарчої діяльності, що спрямовані на реалізацію їх економічних інтересів.

Відповідно, сферами такого ринку є сфери перероблення, транспортування, зберігання і використання моторного бензину, дизельного палива та їхніх замінників. Слід виділити декілька груп суб'єктів даного ринку, взаємодіючих і конкуруючих в процесі реалізації продукції нафтопереробного комплексу – це:

- виробники нафтопродуктів: приватні компанії, що володіють нафтопереробними активами (контролюють їх); підприємства з державною часткою власності, що володіють нафтовидобувними та/чи

нафтопереробними активами; власники нафтопереробних заводів малої потужності (міні-НПЗ);

- учасники гуртового сегменту ринку нафтопродуктів, що не володіють нафтовидобувними та/чи нафтопереробними активами й мережами автозаправних станцій (АЗС);

- власники АЗС, які володіють нафтопереробними активами чи контролюють їх: мережі підприємств із державною часткою власності; мережі приватних компаній;

- власники АЗС, які не володіють нафтопереробними активами: приватні компанії, що розвивають загальнонаціональні мережі АЗС; приватні компанії, що управляють мережами АЗС в одному-трьох регіонах України; приватні компанії та підприємці, що володіють однією чи декількома АЗС;

- споживачі нафтопродуктів: суб'єкти господарювання, що провадять свою діяльність на автомобільному ринку та ринку автомобільних перевезень; сільськогосподарські товаровиробники; приватні власники транспортних засобів [36].

Основною умовою ефективного розвитку ринку нафтопродуктів є створення сприятливих умов для здійснення результативної діяльності його учасників, тобто необхідним є формування середовища «здорової» конкуренції.

На сьогоднішній день український ринок світлих нафтопродуктів (бензину та дизельного пального) характеризується складними і суперечливими процесами формування конкурентного середовища, стан якого все більшою мірою впливає на рівень соціально-економічного розвитку держави та регіонів.

Сучасний розвиток ринку автомобільного пального ускладнюється цілою низкою проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Серед них ключовими є:

- нестабільна внутрішня та зовнішня цінова кон'юнктура;

- непрозорість економічних відносин на цьому ринку;
- необхідність оновлення основних засобів та технологічного переоснащення вітчизняних нафтопереробних підприємств;
- низька ефективність державного регулювання ринку.

Лібералізація зовнішнього торговельного режиму України після вступу до СОТ мала наслідком зміну головних закономірностей розвитку ринку світлич нафтопродуктів від переважання на ринку пального вітчизняного виробництва до стрімкого зростання частки імпортої продукції у роздрібному продажу на рівні близько 80%.

Структурні зміни у конкурентному середовищі на українському ринку світлич нафтопродуктів протягом останніх 10 років проявляються у:

- падінні частки продажу продукції вітчизняного виробництва у роздрібній торговельній мережі (згідно даних Державної служби статистики у 2017 р. частка продажу бензину та дизпалива вітчизняного виробництва становила відповідно 61,7% та 53,6%),

- зменшенні рівня переробки нафти на вітчизняних нафтопереробних комплексах (НПК) (у 2017 р. рівень переробки нафти становив лише 19% від рівня 2007 р.),

- падінні вітчизняного виробництва бензину та дизельного пального (у 2017 р. рівень виробництва становив відповідно 18,6% та 16,6% від рівня 2007 р.),

- стрімкому зростанні роздрібних цін бензину (593% у 2017 р. до рівня 2007 р.) (табл. 2.1).

Однак, фахівці вважають, що фактично частка імпортої продукції, яка реалізується на вітчизняному ринку автомобільного пального є значно вищою, ніж це декларують офіційні дані, внаслідок поширення контрабандних поставок і тіньової діяльності на внутрішньому ринку. Численні оцінки експертів, згідно з якими частка імпортої продукції на ринку автомобільного пального складає близько 75-80%, підтверджуються

відповідними показниками падіння обсягів переробки нафти, скорочення виробництва бензину і газойлів вітчизняними підприємствами.

Таблиця 2.1

Показники структурних змін у конкурентному середовищі на ринку світлих нафтопродуктів України у 2007–2017 рр.*

Показники	Роки						
	2007	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Частка продажу нафто- продуктів вітчизняного виробництва на АЗС, станом на початок року:							
- бензину моторного, %	96,5	79,0	68,7	63,6	59,1	60,2	61,7
- дизпалива, %	99,7	74,6	66,0	63,1	56,5	54,1	53,6
Переробка нафти на вітчизняних нафтопереробних комплексах (2007 р. = 100%)	100	32,1	23,7	18,5	18,0	18,5	19,0
Виробництво нафтопродуктів на вітчизняних нафто переробних комплексах (2007 р. = 100 %):							
- бензину моторного, %	100	41,5	24,5	14,4	16,9	17,4	18,6
- дизпалива, %	100	32,4	22,6	13,4	14,8	15,1	16,6
Середні ціни на бензин марки А–95 (2007 р. = 100 %)	100	266,6	272,0	363,2	552,4	567,4	593,2

*розроблено автором на основі [41]

Існуючий стан справ призводить до падіння конкурентоспроможності вітчизняних виробників, не сприяє формуванню прозорого і цивілізованого конкурентного середовища на вітчизняному ринку світлих нафтопродуктів, призводить до скорочення надходжень до державного бюджету, зменшує рівень інвестиційної привабливості та енергетичної безпеки національної економіки. Вказане вимагає розробки дієвої моделі заміщення імпорту, яка б базувалась на розвитку та стимулюванні національного виробництва, захисті внутрішнього ринку світлих нафтопродуктів та збалансуванні інтересів всіх його учасників.

Доцільність реалізації політики імпортозаміщення на ринку світлих нафтопродуктів обумовлюється тим, що вітчизняний ринок бензинового та дизельного пального протягом останніх років відігравав значну роль у формуванні роздрібного товарообороту, інтеграції провідних галузей економіки у єдину ринкову систему, наповненні державного бюджету, забезпеченні високого рівня зайнятості та оплати праці. Цінові коливання на ринку світлих нафтопродуктів неминуче позначаються на ситуації в економіці країни, призводять до зростання інфляції, негативно впливають на доходи населення. Тому держава як суб'єкт ринку повинна активніше використовувати регулятивні механізми, впливати на посилення соціальної спрямованості розвитку ринку, рішуче боротися з проявами тіньової та нелегальної діяльності, стимулювати суб'єктів ринку до реалізації програм соціально-економічного розвитку на загальнодержавному та регіональному рівнях, підтримувати розвиток і модернізацію національного виробництва.

Сьогодні Україна володіє значним виробничим потенціалом, реалізація якого дозволить замінювати імпорт світлих нафтопродуктів на рівні 50% від обсягів внутрішнього ринку у середньотерміновій перспективі і 80% у довготерміновій перспективі.

Виробництво нафтопродуктів у 2017 р. здійснювалося на Кременчуцькому нафтопереробному заводі та на Шебелінському газопереробному заводі. При тому, що сучасна нафтопереробна промисловість України налічує шість нафтопереробних заводів – Дрогобицький (проектна потужність складає 3,2 млн тон), Кременчуцький (18,6 млн тон), Лисичанський (16 млн тон), Надвірнянський (2,6 млн тон), Одеський (2,8 млн тон) та Херсонський (7,1 млн. тон), а також Шебелинський газопереробний завод та близько 30 міні-НПЗ. З шести НПЗ п'ять зупинили діяльність, зокрема: Лисичанський, Херсонський та Одеський НПЗ повністю, а Дрогобицький і Надвірнянський НПЗ з 2013р. використовуються як нафтобази для збереження сировини нафти і готових нафтопродуктів групи «Приват» .

За даними ПАТ «Укргазвидобування», у 2017 р. обсяг переробки

газового конденсату на Шебелинському ГПЗ склав 515,4 тис. тон (на 9% більше, порівняно з 2016р.), обсяг виробництва світлих нафтопродуктів – 423,4 тис. тон (на 7,5% більше), в т.ч. бензинів – 156,3 тис. тон (на 11,5% менше), дизельного палива – 116,8 тис. тон (на 7,5% більше), скрапленого газу – 11,1 тис. тон (майже у 3 рази більше) [36].

З 2016р. на ГПЗ була проведена модернізація технологічної лінії первинної переробки, що дозволило поетапно перейти на випуск бензинів стандарту Євро-4 (у квітні 2016 р.), бензину А-95 стандарту Євро-5 (у серпні 2016 р.), дизельного палива стандарту Євро-4 (у вересні 2016р.), дизпалива стандарту Євро-5 і бензину А-92 стандарту Євро-5 (у жовтні 2016 р.). А з вересня 2016 р. почалася реалізація бензинів А-95 стандарту Євро-5. За інформацією ПАТ «Укргазвидобування», у 2019 р. завод планується перевести на випуск моторного палива стандарту Євро-5. Перехід на випуск продукції з високими якісними показниками дозволить у подальшому значно розширити ринок збуту.

Зауважимо, що лише один вітчизняний НПК, згідно з заявами його власників (ТНК–ВР), залучив значні інвестиції у розмірі 500 млн. дол. за останні 10 років – Лисичанський НПК. Основними проблемами вітчизняних нафтопереробних комплексів, що не дозволяють їм конкурувати з імпортерами нафтопродуктів – це:

- низький рівень глибини переробки нафти;
- невідповідність якості виробленого пального європейським стандартам;
- небажання власників інвестувати у модернізацію підприємств внаслідок вищої прибутковості організації імпорту автомобільного пального;
- непрозорість роздрібного ринку палива;
- значна залежність від курсу валют, через велику частку на ринку (від 80 до 90%) імпортованих нафтопродуктів.

Через неможливість виробляти необхідну кількість якісних нафтопродуктів, понад 80% їх країна вимушена імпортувати. Зокрема,

поставки бензинів у 2017 р. були досить диверсифікованими, де постачальниками до України стали: Білорусь (Мозирський і Новополоцький НПЗ), Литва (Мажейкяйський НПЗ), Польща (Плоцький НПЗ), Росія (Орський і Новокуйбишевський НПЗ), Румунія (НПЗ Petrotel і Petrom), Угорщина (Дунайський НПЗ) і Греція (Елефсіський НПЗ). Примітно, що найбільшим експортером нафтопродуктів до України (55%) є Білорусь.

Імпорт бензинів в Україні здійснювало понад 70 імпортерів, серед лідерів – дочірній підрозділ ЗАТ «Білоруська нафтова компанія», на який минулого року припало близько 53% всього вітчизняного бензинового імпорту.

Що стосується ринку дизельного палива, то минулого року було частка імпортової продукції склала 88% його обсягів з 20 НПЗ з Білорусі, Росії, Литви, Греції, Ізраїлю, Польщі, Угорщини, Румунії, Болгарії, Туркменістану та інших країн. Аналіз географічної структури імпорту дизельного палива за період з 2015 по 2017 рр. демонструє суттєве збільшення обсягів імпорту з Білорусії, Литви, Литви, Туркменістану, Російської Федерації (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Структура імпорту дизельного палива в Україну за період 2015-2017 рр.*

Країна	Обсяг поставок, тис. тон.			Структура,%		Різниця 2017-2016, тис.тон
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	
1	2	3	4	5	6	7
Білорусь	2173	2813	2336	54,88	43,11	-477
Російська Федерація	1334	1058	2044	20,64	37,72	+986
Литва	465	550	540	10,73	9,96	-11
Греція	310	298	200	5,81	3,96	-98
Туркменістан	18	40	150	0,78	2,77	+110
Індія	-	45	61	0,88	1,13	+16
Польща	288	109	24	2,13	0,44	-85
Угорщина	54	58	22	1,13	0,41	-36

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Ізраїль	137	87	21	1,7	0,39	-67
Інші	56	68	21	1,33	0,39	-46
Всього	4835	5126	5419	100,0	100,0	+293

*розроблено автором на основі [90]

Основними постачальниками дизельного палива стали Білорусь і Росія, на які у 2017 році разом припало 80,8% усіх імпорتنних поставок. Безперечним лідером з постачання ресурсу залишається Мозирський НПЗ, на який припало близько 66% усіх відвантажень дизельного палива з Білорусі, частка Новополюцького НПЗ («Нафтан») – 34% (рис. 2.1)

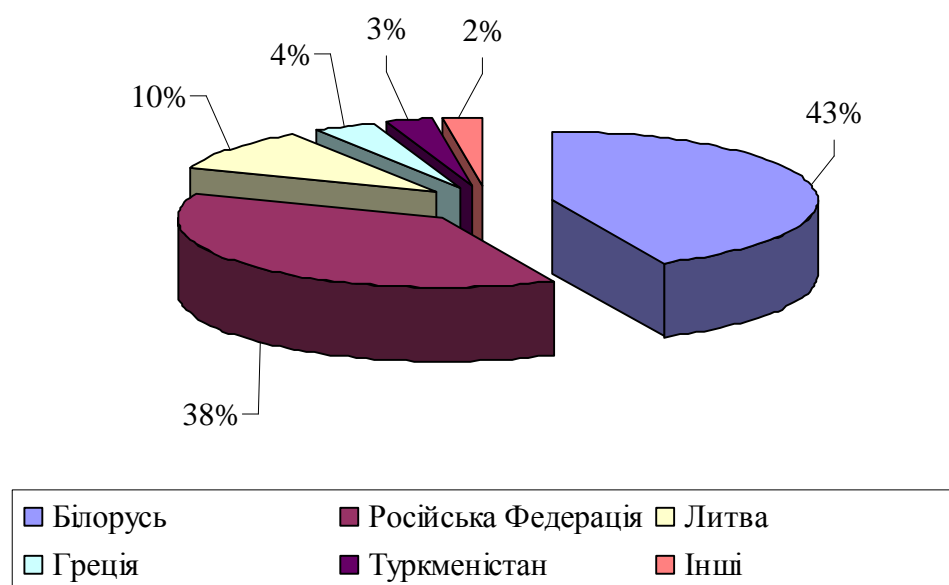


Рис.2.1. Структура імпорту дизельного палива в Україну у 2017 р.

Серед найбільших імпортерів дизельного палива в Україні варто відзначити агропромхолдинг «Астарта-Київ», ТОВ СП «Нібулон», ПАТ «Компанія «Райз», що входить до групи підприємств «Ukrlandfarming», ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», Полтавський ГЗК, що входить до групи компаній «Ferrexpo AG».

Уже другий рік поспіль відбувається падіння попиту на

нафтопродукти. За даними Держкомстату України, сумарне споживання палива в Україні у 2017р. склало 6,78 млн тон, що на 117 тис. тон (-1,7%) менше, порівняно з 2016р. Хоча споживання бензинів у 2017р. знизилося на 8,4%, – до 2,14 млн тон, натомість дизельного палива – зросло на 1,7% – до 4,63 млн тон (рис. 2.2).

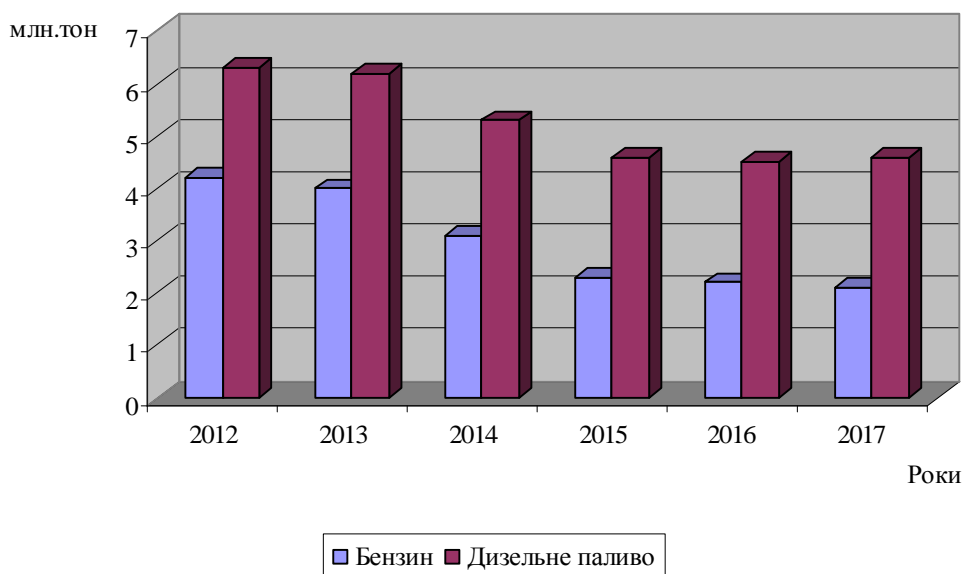


Рис. 2.2. Споживання бензину та дизельного палива в Україні за період 2012-2017 рр. [41]

Реалізація бензину А-76/80 у 2016 р. скоротилася на 11,2% – до 6,9 тис. т, бензину А-92 – на 10,1%, до 875 тис. т, бензину А-95 (включно з А-98) – на 10,8%, до 930 тис. т. Крім того, продажі альтернативного палива впали на 43,9% – до 28,5 тис. т.

Споживання бензину дизельного палива за регіонами, представлено в таблиці 2.3.

За даними таблиці у 2017 році порівняно з 2016 споживання бензину скоротилося практично у всіх областях за виключенням Київської, Львівської областей та м. Києва; споживання дизельного палива також продемонструвало негативну динаміку за виключенням Дніпропетровської, Київської, Львівської, Одеської, Харківської областей та м. Києва.

Таблиця 2.3

Споживання бензину та дизпалива за регіонами у 2016-2017 рр. [41]

Область	Бензин, тис. тон		Дизпаливо, тис.тон		Різниця 2017-2016, тис.тон	
	2016р.	2017р.	2016р.	2017р.	Бензин	Дизпаливо
Вінницька	107	80,9	228,8	200,7	-26,1	-28,1
Волинська	55,5	47,8	159,2	143,7	-7,7	-15,5
Дніпропетровська	284,8	216,7	469,1	492,5	-68,1	+23,4
Донецька	153,5	60,3	283	149,3	-93,2	-133,7
Закарпатська	97,3	81,5	155,2	137,9	-15,8	-17,3
Запорізька	152,5	116	206,7	187,7	-36,5	-19
Житомирська	77,8	63,7	160,8	139,9	-14,1	-20,9
Івано-Франківська	74,7	62,8	136,8	130,4	-11,9	-6,4
М. Київ	355,3	380,2	261,2	309,1	+24,9	+47,9
Київська	187,6	238,5	296,5	338,9	+50,9	+42,4
Кіровоградська	70,2	58,8	149,9	136,6	-11,4	-13,3
Луганська	67	20,9	120,6	66,9	-46,1	-53,7
Львівська	142,3	168,2	311,7	340,3	+25,9	+28,6
Миколаївська	79,1	63,9	180,3	163,7	-15,2	-16,6
Одеська	217	170,5	288,7	294,7	-46,5	+6,0
Полтавська	119,4	95,4	347,9	295,6	-24	-52,3
Рівненська	63,2	55,8	158,9	133,2	-7,4	-25,7
Сумська	64,3	53,1	105,1	95,5	-11,2	-9,6
Тернопільська	56,9	46,7	147,9	129	-10,2	-18,9
Харківська	166,6	129,7	236,6	249,4	-36,9	+12,8
Херсонська	84,6	66,7	119,3	100,2	-17,9	-19,1
Хмельницька	86,9	69,2	186,2	171,5	-17,7	-14,7
Черкаська	113,0	94,9	172,5	158,3	-18,1	-14,2
Чернівецька	55,9	49,3	105,6	92,3	-6,6	-13,3
Чернігівська	68,6	53,8	109,2	102,0	-14,8	-7,2

Повернутися до докризового рівня споживання найближчими роками навряд чи можливо, головним чином через дедалі більше падіння рівня

платоспроможності населення і позитивну динаміку росту цін на бензин.

На початку 2017 року один літр бензину А-95 коштував ~ 24 грн, а на даний час в середньому 32-33 грн. У світі середня ціна бензину складає 1,17 дол. за літр (рис 2.3)

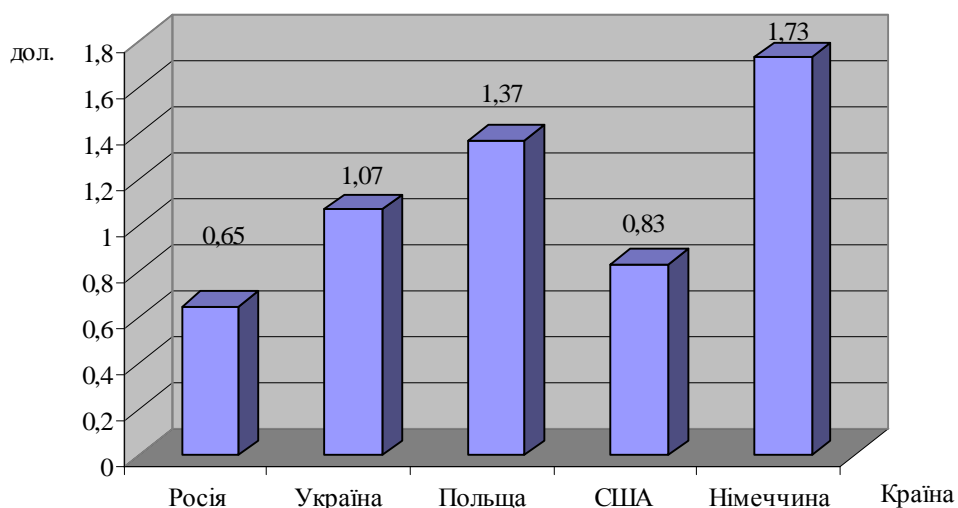


Рис. 2.3. Світові ціни на бензин А-95 у 2018 р. [93]

Ціну бензину визначають три складові: закупівельна вартість нафтопродуктів, витрати автозаправочних станцій, рівень податків.

В Україні закупівельна ціна (вартість на кордоні – це вартість переробленої нафти, витрати на її транспортування, заробіток нафтопереробника і маржа трейдера) становлять ~ 47% у вартості бензину.

Частка податків у ціні бензину на автозаправочній станції складає 40% (акцизний збір, податок на додану вартість, податок на роздрібний продаж акцизних товарів). Для порівняння: в Європейському союзі в середньому частка податків для бензинів складає 60%, зокрема в Польщі – 54%, а в Німеччині – 64%.

Ще 2-3% припадає на логістику: транспортування, витрати АЗС (електрика, вода, охорона, інкасація, зарплата співробітників). Операторам «білого» ринку залишається до 10% торгової націнки. Ця величина порівняна

з європейським рівнем, тож про надприбутки трейдерів, що пропонують якісне паливо і платять всі податки не йдеться.

Незважаючи на те, що в Україні ціна бензину є навіть більшою, ніж в деяких пострадянських країнах, фахівці вважають, що в скорому часі можливий новий стрибок цін. Адже, підписавши угоду про Асоціацію, Україна зобов'язалася підняти рівень оподаткування підакцизних товарів до мінімального для ЄС рівня.

Для дослідження конкурентної ситуації скористаємося моделлю п'яти конкурентних сил, запропонованою М. Портером. Вона дозволяє на системній основі діагностувати основні конкурентні сили, що визначають умови функціонування ринку та його складових – суб'єктів господарювання. Чим різкіше виражені ці сили, тим вища інтенсивність конкурентної боротьби. Розглянемо кожну з них детальніше [89, с.217].

Суперництво серед існуючих на ринку світлих нафтопродуктів підприємств інтенсивна оскільки:

- по-перше, всі підприємства намагаються збільшити частку свого ринку в т.ч. і за рахунок конкурентів;
- по-друге, витрати клієнтів при переході на обслуговування від одного підприємства до іншого практично дорівнюють нулю;
- по-третє, зменшення реальних доходів та платоспроможності споживачів, що пов'язано з вітчизняною соціально-економічною кризою, спонукає підприємства, що працюють на ринку світлих нафтопродуктів, знижувати власний рівень рентабельності та вести зважену цінову політику задля утримання власної та збільшення частки ринку за рахунок конкурента.

Другою складовою моделі М. Портера є загроза появи нових конкурентів. Загострити конкуренцію можуть підприємства, які тільки що з'явилися на ринку, забезпеченні новими потужностями, технологіями, бажанням заволодіти часткою ринку.

Підприємства, що займаються гуртовою торгівлею нафтопродуктами мають нижче середнього термін окупності та середній рівень рентабельності.

Тому такий вид бізнесу є привабливим для підприємців, однак існує багато факторів, які частково обмежують доступ на цей ринок.

Серйозність загрози появи нових конкурентів залежить від двох факторів: бар'єрів на шляху проникнення на ринок і очікуваної реакції компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника.

Для підприємств, що збираються займатися гуртовою торгівлею нафтопродуктами існують наступні бар'єри виходу на ринок:

- необхідний суттєвий розмір капіталовкладень на будівництво та підтримання в належному стані сховищ, придбання необхідного обладнання, на підготовку персоналу;

- дії контролюючих органів. Державні органи обмежують вихід на даний ринок нових учасників через надання ліцензії та жорсткий контроль за діяльністю суб'єктів господарювання в даній галузі;

- ефект кривої «навчання/досвід». Досвідчені учасники ринку завдяки власним навичкам та репутації опиняються в більш привабливому становищі з точки зору витрат, аніж новачки. Цей бар'єр став для потенційних учасників трейдерів ще суттєвішим у зв'язку з соціально-економічною кризою, що відбувається в Україні та падінням реальних доходів населення;

- прихильність споживачів до окремих компаній. Оскільки перевірити якість нафтопродуктів можна лише в спеціальних лабораторіях, що потребує значних витрат, окремі роздрібні підприємства воліють закуповувати бензин та дизпаливо у відомих їм трейдерів з гарною репутацією.

Що стосується реакції підприємств, що вже діють на ринку, то слід зауважити, що всі вони мають потужний фінансовий потенціал, сформовану репутацію, досвід роботи в галузі, а деякі з них і представників у відповідних структурах, що лобіюють їх інтереси. Тому є очевидним, що прихід нових конкурентів буде супроводжуватися серйозним супротивом зі сторони підприємств, що вже діють на ринку.

Третя конкурентна сила моделі М. Портера – це спроби компаній з інших галузей завоювати споживачів своїми товарами-субститутами. Однією

з особливостей ринку нафтопродуктів є практична відсутність товарів-субститутів на ньому. Якщо ж розглядати більш вузько, то заміниками бензину та дизпалива, що використовуються для заправки автомобілів, можуть бути газ або електрика. Однак, слід зауважити, що в першому випадку потребується установка на авто додаткового обладнання, а в другому – заміна самого автомобіля.

Щодо четвертої складової моделі – конкурентної сили споживачів, то слід зазначити, що з однієї сторони, роздрібні торговці мають певну силу впливу на трейдерів, оскільки можуть без особливих затрат змінювати постачальника нафтопродуктів. З іншої сторони ринок нафтопродуктів має низку специфічних рис – жорстку урегульованість, наявність спекулятивних процесів та операцій, що формуються продавцями, а тому не може бути в сучасних умовах ринком споживача. Отже, конкурентну силу споживачів можна вважати досить помірною.

П'ятою складовою моделі М. Портера є конкурентна сила постачальників. Оскільки, як зазначалося вище, ринок нафтопродуктів на 80-90% залежить від імпорту, у зв'язку з чим, інколи стає навіть дефіцитним, а кількість компаній, що займаються імпортуванням обмежена, то можна вважати, що конкурентний вплив зі сторони постачальників є значним (рис. 2.4).

Отже, скорочення обсягів видобутку нафти та значна залежність від імпорту нафтопродуктів стали одними з основних негативних результатів функціонування ринку світлих нафтопродуктів за останнє десятиріччя. Також негативно на розвиток ринку впливають: посилення корпоративних суперечок між промислово-фінансовими групами, дисбаланс загальнодержавних і корпоративних інтересів; відсутність ефективних біржових механізмів та чіткої державної політики розвитку ринку; падіння платоспроможності кінцевих споживачів. У зв'язку з цим, постає нагальне питання розбудови вітчизняного ринку нафтопродуктів, через: диверсифікацію джерел та шляхів постачання нафти, зокрема за рахунок

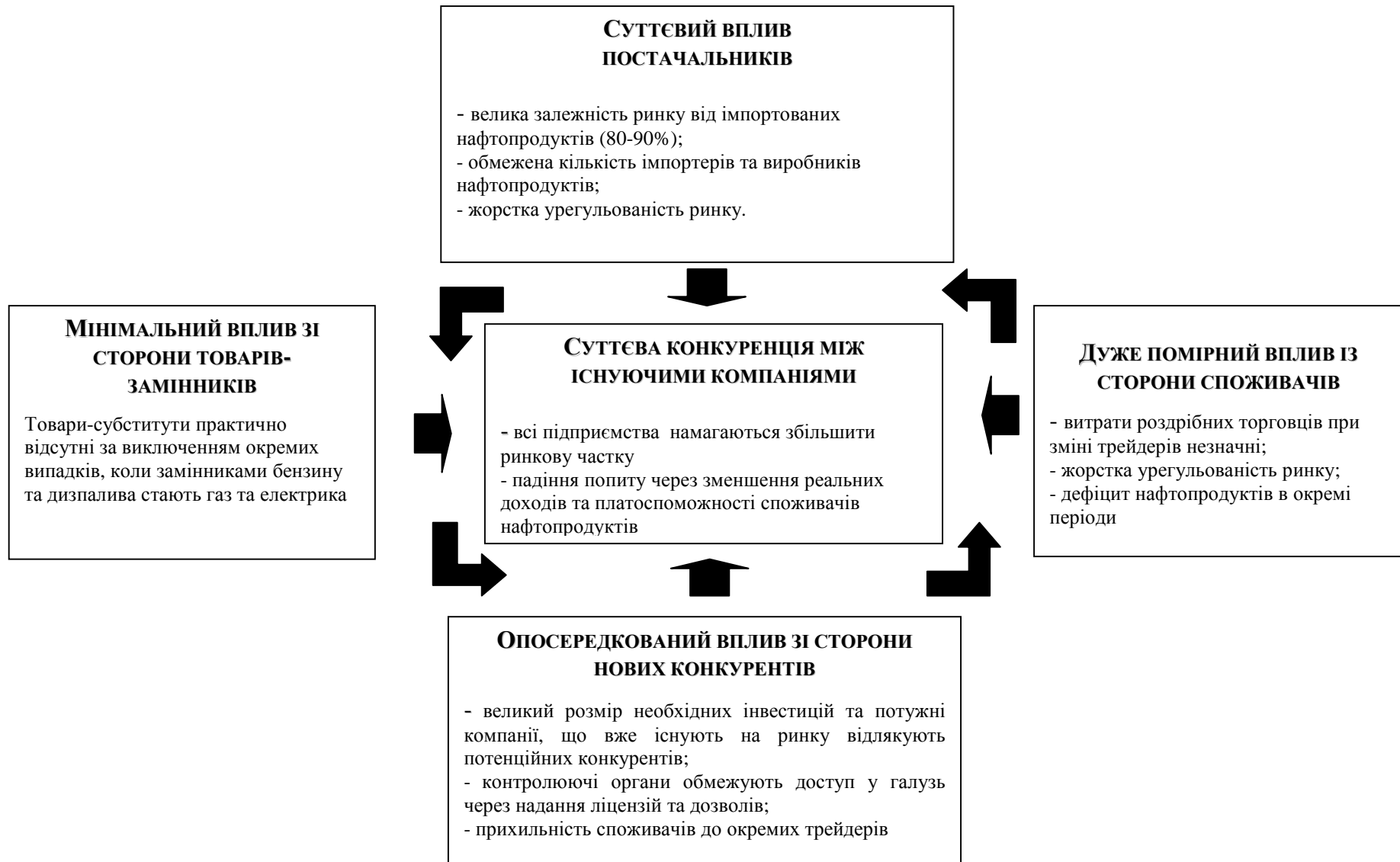


Рис. 2.4. Основні конкурентні сили, що діють на ринку світлих нафтопродуктів [розроблено автором]

збільшення власного видобутку; формування інструментів здатних ефективно впливати та узгоджувати інтереси учасників ринку; удосконалення порядку встановлення цін і тарифів на нафту і нафтопродукти; розбудову електронної торговельної системи продажу нафтопродуктів.

2.2. Оцінка концентрації ринкової влади на ринку світлич нафтопродуктів

Економічні процеси, що відбуваються на кожному окремому ринку, зумовлюють його структуру, що безпосередньо пов'язано з визначенням стану конкурентного середовища, його оцінкою і дослідженням можливостей обмеження або розвитку конкуренції. Під структурою ринку прийнято розуміти основні характерні риси ринку, які визначають співвідношення та характер взаємозв'язку між суб'єктами ринку.

Дослідження ринкової концентрації полягає в зіставленні розміру підприємства з розміром ринку, на якому воно діє. Чим вищий розмір підприємства порівняно з масштабом усього ринку, тим вища концентрація виробників на цьому ринку. Проблема полягає у виборі показників для оцінки розмірів підприємства та визначенні критеріїв виділення ринку.

Аналіз літературних джерел в яких досліджуються теоретичні методологічні та практичні проблеми оцінки ринкової концентрації дозволив визначити систему показників, що дали б змогу найбільш повно оцінити концентрацію ринку феросплавів; це, зокрема:

- індекс концентрації;
- індекс Лінда;
- індекс Херфіндаля-Хіршмана;
- індекс ентропії;
- індекс Джині.

Вихідні дані для розрахунку цих індексів стосовно ринку світлих нафтопродуктів представлені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Ринкові частки нафтотрейдерів світлих нафтопродуктів [36]

№ п/п	Підприємство	Частка ринку, %
1	2	3
1	«Кершер»	1,0
2	«УТН-Восток»	1,2
3	«Техносинтез холдінг трейд»	1,4
4	«Паралель енерго трейд»	1,8
5	«Альянс Холдинг»	2,0
6	«Континент нафтотрейд»	3,6
7	«ТД Континіум-Галичина»	3,8
8	Інші	6,2
9	«Концерн Галнафтогаз» (ОККО)	8,9
10	«Shell»	10,1
11	«ТНК»	10,7
12	«WOG Retail»	13,2
13	«Лукойл Україна»	17,2
14	«Укрнафта»	18,9
15	Всього	100

Індекс концентрації відображає нерівність на ринку, підкреслюючи позицію найбільших фірм, і вимірює суму ринкових часток k найбільших фірм на ринку: Для аналізу ринку використовується рівень концентрації трьох (п'яти, семи) значущих суб'єктів господарювання ($CR - 3$, $CR - 5$, $CR - 7$). Недоліком цього показника є відсутність урахування всіх суб'єктів господарювання, що діють на конкретному ринку, оскільки для аналізу ринку велике значення може мати кількість суб'єктів господарювання, на частку яких приходить решта обсягу ринку цього товару. Крім того, значний вплив на структуру ринку має можливість протидії «аутсайдерів» ринкової

влади, яке може мати місце при певній структурі ринку. Розраховується індекс концентрації:

$$CR = \sum_{i=1}^k Y_i, \quad (2.1)$$

де Y_i - ринкова частка суб'єкта господарювання;

k - кількість суб'єктів господарювання;

$i = 1, \dots, k$.

Розрахунок індексу концентрації феросплавного ринку представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Індекси концентрації світового феросплавного ринку

Кількість найбільших суб'єктів господарювання в галузі	Їх кумулятивна частка в загальному обсязі ринку, %
3	49,3
5	70,1
10	94,6

Отримані результати свідчать, що досліджувальний ринок є далекий від ідеалу досконалої конкуренції, він має олігополістичну структуру.

Для одного і того ж числа найбільших фірм, чим більше індекс концентрації, тим далі ринок від ідеалу досконалої конкуренції. Інформації, яку дає індекс концентрації, далеко недостатньо для характеристики ринку. До особливостей, які обмежують використання цього показника та визначають можливі неточності при використанні, відносять:

- індекс концентрації не враховує розмір фірм, які не увійшли до вибірки k ;
- серед числа фірм, що увійшли до вибірки k , може бути різний розподіл часток;

- індекс концентрації не дозволяє робити висновки про відносну величину фірм із вибірки;
- індекс концентрації не враховує ринкову частку, яка покривається за рахунок імпорту, тому він може показувати завищений рівень концентрації на ринку та не може бути застосований до оцінки регіональних та місцевих ринкових структур.

Цей показник застосовується в якості грубого індикатора, який характеризує наявність на ринку невеликої кількості домінуючих фірм, що відрізняє олігополію від досконалої та монополістичної конкуренції, чи в якості допоміжного показника, який застосовується разом із другими показниками концентрації.

Індекс Лінда. Індекс Лінда, як і індекс концентрації, розраховується лише для кількох найбільших компаній і, отже, також не враховує загальної ситуації на ринку. Однак на відміну від індексу концентрації він орієнтований на облік відмінностей у «ядрі» ринку. Розрахунок індексу Лінда здійснюється за формулами:

- у випадку розрахунку з урахуванням двох найбільших суб'єктів господарювання:

$$I_{12} = \frac{Y_1}{Y_2} \cdot 100\% ; \quad (2.2)$$

- у випадку розрахунку з урахуванням трьох найбільших суб'єктів господарювання:

$$I_{13} = \frac{1}{2} \cdot \frac{Y_1}{Y_2 + Y_3} + \frac{Y_1 + Y_2}{2 \cdot Y_3} \cdot 100\% ; \quad (2.3)$$

- у випадку розрахунку з урахуванням чотирьох найбільших суб'єктів господарювання:

$$I_{14} = \frac{1}{3} \frac{Y_1}{Y_2 + Y_3 + Y_4} + \frac{Y_1 + Y_2}{2(Y_3 + Y_4)} + \frac{Y_1 + Y_2 + Y_3}{Y_4} \cdot 100\% . \quad (2.4)$$

Індекс Лінда для двох, трьох та чотирьох найбільших нафтотрейдерів світлих нафтопродуктів склав 109,88%, 130,54% та 147,53% відповідно. Отримані результати розрахунків індексу Лінда для двох (109,88%) трьох (130,54%) та чотирьох (147,5%) найбільших компаній демонструють суттєві відмінності один від одного, що спонукає до висновку – ринкова влада на ринку світлих нафтопродуктів сконцентрована в руках двох найбільших нафтотрейдерів – «Укрнафти» та «Лукойл Україна».

Індекс Херфінадаля-Хіршмана (ННІ) є найбільш відомим узагальнюючим показником, який враховує як чисельність фірм, так і нерівність їх положення на ринку. Індекс Херфінадаля-Хіршмана визначається як сума квадратів часток всіх фірм, що діють на ринку:

$$ННІ = \sum_{i=1}^n Y_i^2 , \quad (2.5)$$

де n - кількість фірм на ринку.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана приймає значення від 0 (відповідає випадку досконалої конкуренції) до 1 (у випадку абсолютної монополії). Якщо ринкову частку розраховують у відсотках, індекс набуватиме значення від 0 до 10000.

Значення індексу знижується зі збільшенням числа фірм (n) і зростає зі збільшенням нерівності між фірмами при будь-якій їх кількості. При

обчисленні квадрату ринкових часток індекс дає більш високу вагу показникам великих фірм, ніж дрібних. Це означає, що якщо точні дані про ринкові частки дуже дрібних фірм відсутні, то підсумкова помилка не буде досить великою. Значно важливіше, щоб частка ринку найбільших продавців була виміряна точно. Чим більше значення індексу, тим вища концентрація продавців на ринку.

Ринок вважається нормальним для конкуренції, якщо $HHI < 1000$. В цих межах значень індексу дозволяється злиття фірм. Ринок вважається неконкурентним, якщо значення індексу перевищує 1800 одиниць, в цьому випадку ймовірна заборона всілякого злиття компаній, які представлені на ринку. У випадках, коли значення індексу знаходиться між 1000 та 1800 потрібні додаткові дослідження.

Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана ринку світлич нафтопродуктів представлений в у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок індексу Херфіндаля –Хіршмана ринку світлич нафтопродуктів

№ з/п	Підприємство	Ринкова частка	Індекс Херфіндаля-Хіршмана
1	2	3	4
1	«Кершер»	0,01	0,0001
2	«УТН-Восток»	0,012	0,000144
3	«Техносинтез холдінг трейд»	0,014	0,000196
4	«Паралель енерго трейд»	0,018	0,000324
5	«Альянс Холдинг»	0,02	0,0004
6	«Континент нафтотрейд»	0,036	0,001296
7	«ТД Континіум-Галичина»	0,038	0,001444
8	Інші	0,062	0,003844

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
9	«Концерн Галнафтогаз» (ОККО)	0,089	0,007921
10	«Shell»	0,101	0,010201
11	«ТНК»	0,107	0,011449
12	«WOG Ritail»	0,132	0,017424
13	«Лукойл Україна»	0,172	0,029584
14	«Укрнафта»	0,189	0,035721
15	Всього	1	0,120048

Американські вчені довели наявність кореляції між індексами концентрації та Херфіндаля-Хіршмана. Це дає змогу за двома показниками зробити певні висновки про стан аналізованого ринку):

- для випадку нормальної концентрації значення індексів становлять $CR3 < 45\%$, $HHI < 1000$. За таких показників ринок вважають помірно неконцентрованим;

- для випадку середнього ступеню концентрації значення індексів становлять $45\% < CR3 < 70\%$, $1000 < HHI < 1800$. За таких умов ринок вважають помірно концентрованим;

- для випадку високого ступеня концентрації значення індексів становлять $CR3 > 70\%$, $HHI > 1800$. За таких показників ринок характеризується слабким конкурентним середовищем.

Ринок світлих нафтопродуктів з впевненістю можна назвати помірноконцентрованим. На це вказують значення індексів: концентрації для трьох компаній ($CR3 = 49,3\%$), та Херфіндаля-Хіршмана ($HHI = 1200,48$ од.).

Індекс ентропії показує середню частку підприємств, що діють на ринку, яку зважено за натуральним логарифмом зворотної щодо неї величини. Індекс ентропії являє собою показник, зворотний до концентрації та розраховується за формулою:

$$E = - \sum_{i=1}^k Y_i \ln Y_i \quad (2.6)$$

Індекс ентропії вимірює неупорядкованість розподілу часток між компаніями на ринку: чим вище показник ентропії, тим нижче можливості продавців впливати на ринкову ціну. Так, індекс ентропії ринку світлих нафтопродуктів склав 2,2507, що свідчить про поки що не втрачені можливості з боку менш впливових (але сильних) нафтотрейдерів впливати на ринкову ціну.

Індекс Джині являє собою статистичний показник, який базується на кривій Лоренца, що відображає нерівномірність розподілу певної ознаки, для випадку концентрації продавців на ринку показує взаємозв'язок між відсотком підприємств на ринку та ринкових часток підрахованих наростаючим підсумком, від найменших до найбільших.

У таблиці 2.7 представлено проміжні розрахунки, використані при побудові кривої Лоренца для ринку світлих нафтопродуктів.

Таблиця 2.7

Вихідна інформація для побудови кривої Лоренца

№	Підприємство	Частка ринку, %	Кумулятивний ряд ринкової частки, %	Питома вага кожної фірми в їх загальній кількості, %	Кумулятивний ряд кількості фірм, %
1	2	3	4	5	6
1	«Кершер»	1,0	1	7,14	7,14
2	«УТН-Восток»	1,2	2,2	7,14	14,28
3	«Техносинтез холдінг трейд»	1,4	3,6	7,14	21,42
4	«Паралель енерго трейд»	1,8	5,4	7,14	28,57
5	«Альянс Холдинг»	2,0	7,4	7,14	35,71
6	«Континент нафтотрейд»	3,6	11,0	7,14	42,85

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
7	«ТД Континіум-Галичина»	3,8	14,8	7,14	50,0
8	Інші	6,2	21,0	7,14	57,14
9	«Концерн Галнафтогаз» (ОККО)	8,9	29,9	7,14	64,28
10	«Shell»	10,1	40,0	7,14	71,42
11	«ТНК»	10,7	50,7	7,14	78,57
12	«WOG Ritail»	13,2	63,9	7,14	85,71
13	«Лукойл Україна»	17,2	81,1	7,14	92,85
14	«Укрнафта»	18,9	100	7,14	100
15	Всього	100	-	100	-

В досліджуваному нами релевантному ринку світлих нафтопродуктів крива Лоренца буде мати вигляд, як показано на рисунку 2.5.

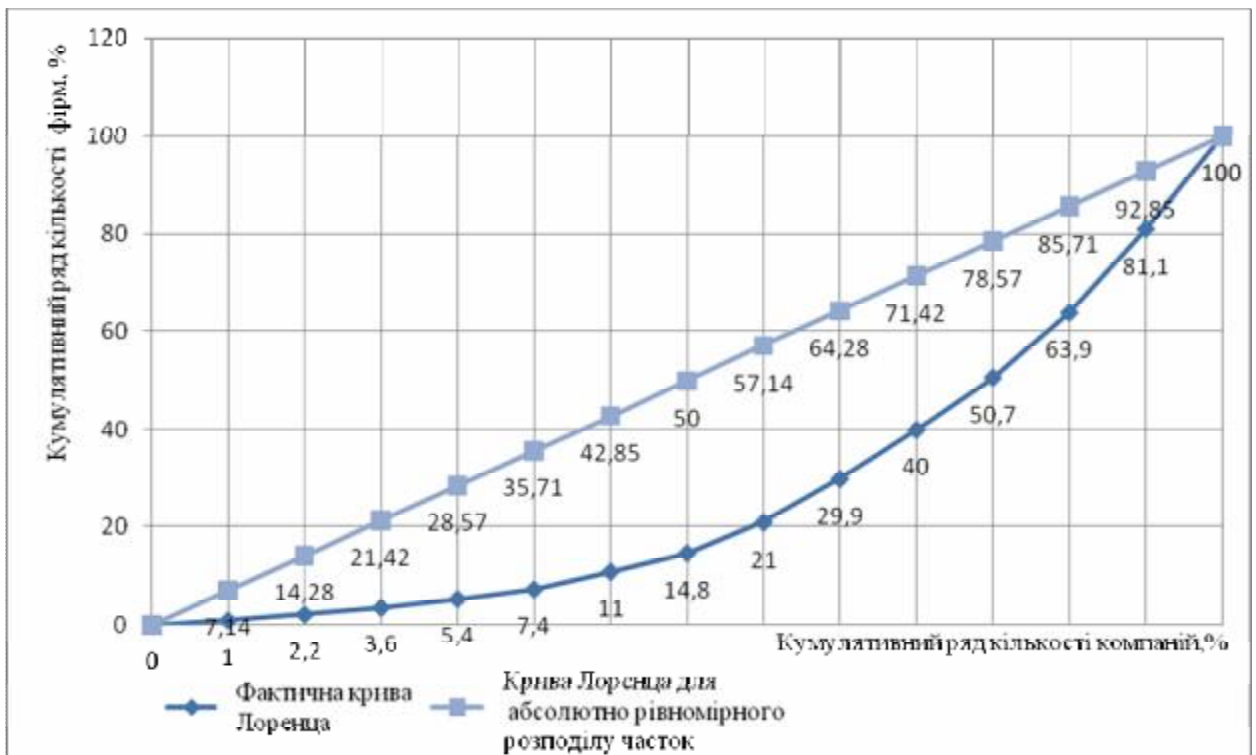


Рис. 2.5. Крива Лоренца для ринку світлих нафтопродуктів [побудовано автором]

Індекс Джині розраховують як співвідношення площі фігури, обмеженої фактичною кривою Лоренца та кривою Лоренца для абсолютного рівномірного розподілу ринкових часток (так званою «кривою абсолютної рівності»), до площі трикутника, обмеженого кривою Лоренца для абсолютного рівномірного розподілу часток та осями абсцис та ординат:

$$G = S_F / S_D \quad (2.7)$$

де S_F - площа пелюстка F;

S_D - площа фігури, що нижча кривої Лоренца.

Індекс Джині набуває значень в інтервалі від 0 (абсолютна рівність) до 1 (абсолютна нерівність). Чим вища індекс Джині, тим вище нерівномірність розподілу ринкових часток між продавцями, а отже, за інших рівних умов вища концентрація на ринку.

У процесі визначення індексу Джині для ринку світлих нафтопродуктів при визначенні площини фігури F було використано два методи.

Перший метод - традиційний, де площа фігури F з певним ступенем точності визначається відніманням від площі трикутника OKD площі фігури, розташованої під фактичною кривою Лоренца:

$$S_{OKD} = \frac{1}{2} * a * b = 100 * 100 / 2 = 5000$$

де S_{OKD} - площа трикутника OKD.

$$S_T = (a+b)/2 * h \quad (2.8)$$

де S_T - площі фігури, розташованої під фактичною кривою Лоренца.

$$\begin{aligned} \text{Площа фігури, що нижча кривої Лоренца} &= 3,57 + 12,138 + 21,848 + 33,583 + \\ &+ 48,988 + 93,548 + 114,325 + 174,97 + 221,016 + 287,414 = 427,3495 + 576,685 + 764,633 \\ &= 2780,061 \end{aligned}$$

$$\text{Площа фігури, що вища кривої Лоренца} = 5000 - 2780,061 = 2219,939$$

Індекс Джинні в цьому випадку:

$$G = 2219,939 / 5000 = 0,4439$$

Другий метод - «Формула Сімпсона», яка має вигляд:

$$\int_b^a f(x) dx = \frac{h}{3} (y_0 + 4y_1 + 2y_2 + 4y_3 + 2y_4 + \dots + 4y_{k-1} + y_k), \quad (2.9)$$

де y_k - різниця значень фактичної кривої Лоренца та кривої Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу часток;

h - питома вага кожної компанії в їх загальній кількості.

$$\begin{aligned} \int_b^a f(x) dx &= 7,14/3 * (4*(7,14-1) + 2*(14,28-2,2) + 4*(21,42-3,6) + 2*(28,57-5,4) + 4* \\ &* (35,71-7,4) + 2*(42,86-11) + 4*(50-14,8) + 2*(57,14-21) + 4*(64,28-29,9) + \\ &2*(71,42-40) + 4*(78,57-50,7) + 2*(85,71-63,9) + 4*(92,85-81,1)) = 2281,992 \end{aligned}$$

Індекс Джинні в цьому випадку:

$$G = 2281,992 / 5000 = 0,4564$$

У таблиці 2.8 наведено і результати розрахунку індексу Джинні. Коливання індексу Джинні в межах від 0,20 до 0,35 відображають відносно рівномірний розподіл ринкових часток учасників ринку, а коливання в межах від 0,35 до 0,70 характерні для ринків з менш рівномірним розподілом.

Таблиця 2.8

Розрахунок індексу Джині для ринку світлих нафтопродуктів

Метод розрахунку площі фігури F	Площа криволінійної трапеції	Площа ОКD	Площа фігури F	Індекс Джині, G
Традиційний	2780,061	5000	2219,939	0,4439
Формула «Сімпсона»	-	5000	2281,992	0,4564

Як бачимо, кожний з використаних методів дає з невеликою похибкою приблизно однаковий результат, при цьому величина чисельної оцінки індексу Джині дозволяє характеризувати ринок світлих нафтопродуктів як ринок з нерівномірним розподілом ринкових часток, отримана оцінка підтверджує зроблені раніше висновки про критичну ситуацію на ринку в плані посилення концентрації з боку найбільших фірм-учасників і зростання диференціації їх ринкових часток.

Отже, оцінка концентрації ринкової влади з використанням комплексу показників дозволяє стверджувати, що ринок світлих нафтопродуктів має олігополістичну структуру, а це передбачає:

- на гуртовому ринку світлих нафтопродуктів існує невелика кількість компаній, що пропонують стандартизовану продукцію;
- окремі компанії володіють значними частками ринку, здатні впливати на цінову політику й варіювати кількість товару, представленого на ринку;
- бар'єри для входу на ринок є досить високими.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд»

Конкурентоспроможність підприємства можливо оцінювати багатьма різними методами, що мають певні переваги і недоліки. Для більш точного

визначення цього показника краще використовувати декілька різних способів, з метою запобігання суб'єктивній оцінці, розгляду поняття лише з однієї точки зору, помилок при оцінюванні. Рівень конкурентоспроможності підприємства складається не лише з конкурентоспроможності маркетингових показників, а й з фінансових, якісних, матеріально-технічних та інших.

В дипломній роботі розглядається ТОВ «Техносинтез холдінг трейд», що працює на ринку світлих нафтопродуктів з квітня 2008 року. За цей час компанія вже досягла успіхів у розвитку, але все ще займає невелику частку ринку. Стратегічні цілі підприємства:

- покращення власних позицій на ринку, в т.ч. за рахунок збільшення власної частки
- максимальне задоволення потреб споживачів через реалізацію якісних нафтопродуктів за справедливою ціною.

Стратегія дій із забезпечення конкурентоспроможності, яку необхідно розробити для ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» повинна вирішувати два завдання:

- як максимально нівелювати вплив галузевих конкурентів на компанію;
- як максимально ефективно використати ситуацію, що склалася на ринку світлих нафтопродуктів, на користь ТОВ «Техносинтез холдінг трейд».

Конкурентну ситуацію на ринку світлих нафтопродуктів було детально розглянуто в підрозділі 2.1 даної роботи; тому в даному підрозділі буде сконцентровано увагу на діяльності самої компанії та визначенні подальшої стратегії розвитку й підвищення конкурентоспроможності.

На даний час ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» пропонує своїм клієнтам якісне пальне в асортименті:

- бензин А-92;
- бензин А-95;
- дизельне пальне ДП-З-Євро 5-ВО;
- дизельне пальне ДП-Л-Євро 5-ВО;

Якість даного пального тестується і рекомендується провідними авторизованими сервіс-партнерами автомобільних концернів.

Нафтопродукти ТОВ «Техносинтез трейд» реалізуються на автозаправочних станціях Запорізької, Дніпропетровської, Херсонської та Донецької областей.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» відносно інших трейдерів світлих нафтопродуктів скористаємося методом експертних оцінок.

В таблиці 2.9 представлена зважена оцінка діяльності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» та її окремих конкурентів – «Лукойл Україна», «Паралель енерго трейд» та «УТН-Восток». Шкала оцінок від 1 – «дуже погано» до 10 – «дуже добре». У якості експертів виступили висококваліфіковані фахівці галузі. Всі експерти володіли знаннями як в професійному, так і в кваліметричному напрямках.

Таблиця 2.9

Зважена оцінка діяльності трейдерів світлих нафтопродуктів

Показники	коефіцієнт вагомості показника	«Техносинтез холдінг трейд»	Конкуренти		
			«Лукойл Україна»	«Паралель енерго трейд»	«УТН-Восток»
1	2	3	4	5	6
Асортимент нафтопродуктів	0,15	6	10	7	5
Якість нафтопродуктів та обслуговування	0,2	8	10	8	7
Цінова політика	0,2	8	7	7	6
Комунікаційна політика	0,05	3	6	3	3
Технологічні навички	0,1	7	8	5	5
Частка ринку	0,05	3	9	4	2
Прихильність покупців до компанії	0,1	6	8	5	5

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Швидкість реакції на зміни потреб споживачів	0,05	8	9	7	7
Імідж підприємства	0,05	5	8	5	5
Крива досвіду	0,05	5	9	7	4
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1	6,6	8,55	6,35	5,4

Наведена система оцінки діяльності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд», дозволяє зробити висновок про положення компанії у порівнянні з конкурентами та виявити в яких аспектах знаходяться її сила та слабкість порівняно з ними. Найвищі оцінку ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» отримав за показниками – «якість нафтопродуктів та обслуговування», «цінова політика» та «швидкість реакції на зміни потреб споживачів».

Подальшого удосконалення потребує збутова діяльність (з перспективою розширення присутності компанії на ринку) та комунікаційна політика компанії.

Отримана загальна оцінка конкурентної сили ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» (6,6 балів з можливих 10 балів) дозволяє зробити висновок про те, що підприємство випереджає своїх найближчих конкурентів – «Паралель енерго трейд» та «УТН-Восток» на 0,25 та 1,2 бали відповідно та відстає від одного з лідерів ринку – компанії «Лукойл Україна» на 1,95 балів.

Отриманий показник загальної оцінки компанії ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» за всіма факторами у 6,6 балів свідчить, що рівень конкурентного становища підприємства дещо вищий за середній, проте зі значним відставанням від максимального.

Для визначення подальшої стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» необхідно здійснити багатофакторний аналіз з використанням матриці Shell/DPM. Ця модель дозволяє проаналізувати рівень конкурентоспроможності

підприємства, визначити його конкурентну позицію та розробити стратегію для подальшого покращення ринкових позицій.

Для побудови моделі перш за все, необхідно дати оцінку показникам конкурентоспроможності підприємства та привабливості галузі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» на рингу світлих нафтопродуктів

Фактори, що характеризують конкурентоспроможність нафтотрейдера	Оцінка (1-10)	Фактори, що характеризують привабливість галузі	Оцінка (1-10)
1. Асортимент нафтопродуктів	6	1. Рентабельність галузі	8
2. Якість нафтопродуктів та обслуговування	8	2. Темпи зростання галузі	4
3. Цінова політика	8	3. Відносна стабільність галузевої норми прибутку	7
4. Комунікаційна політика	3	4. Сила впливу постачальників	7
5. Технологічні навички	7	5. Державний вплив на галузь	8
6. Частка ринку	3	6. Значення договірної дисципліни в галузі	6
7. Прихильність покупців до компанії	6	7. Перспективи розвитку	9
8. Швидкість реакції на зміни потреб споживачів	8	8. Заміняємість нафтопродуктів	2
9. Імідж підприємства	5	9. Технологічні бар'єри для входу в галузь	7
10. Крива досвіду	5	10. Сезонні та циклічні коливання в галузі	3
Разом	59	Разом	61

Загальний результат конкурентоспроможності ТОВ «техносинтез холдінг трейд»: 59 балів із 100 можливих. Привабливість галузі – 61 балів із 100.

За результатами оцінки отримано дані, що надають можливість побудувати матрицю Shell/DPM. Модель Shell/DPM представляє двовимірну таблицю, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони організації (конкурентна позиція) і галузеву (послуга - ринок) привабливість. Тобто, вісь X відображає конкурентоспроможність клініки (або її здатність отримувати

переваги з тих можливостей, які є у відповідному бізнес-середовищі). Вісь Y, таким чином, є інтегральним виміром стану і перспектив галузі. Модель Shell / DPM для ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» представлена на рисунку 2.6.

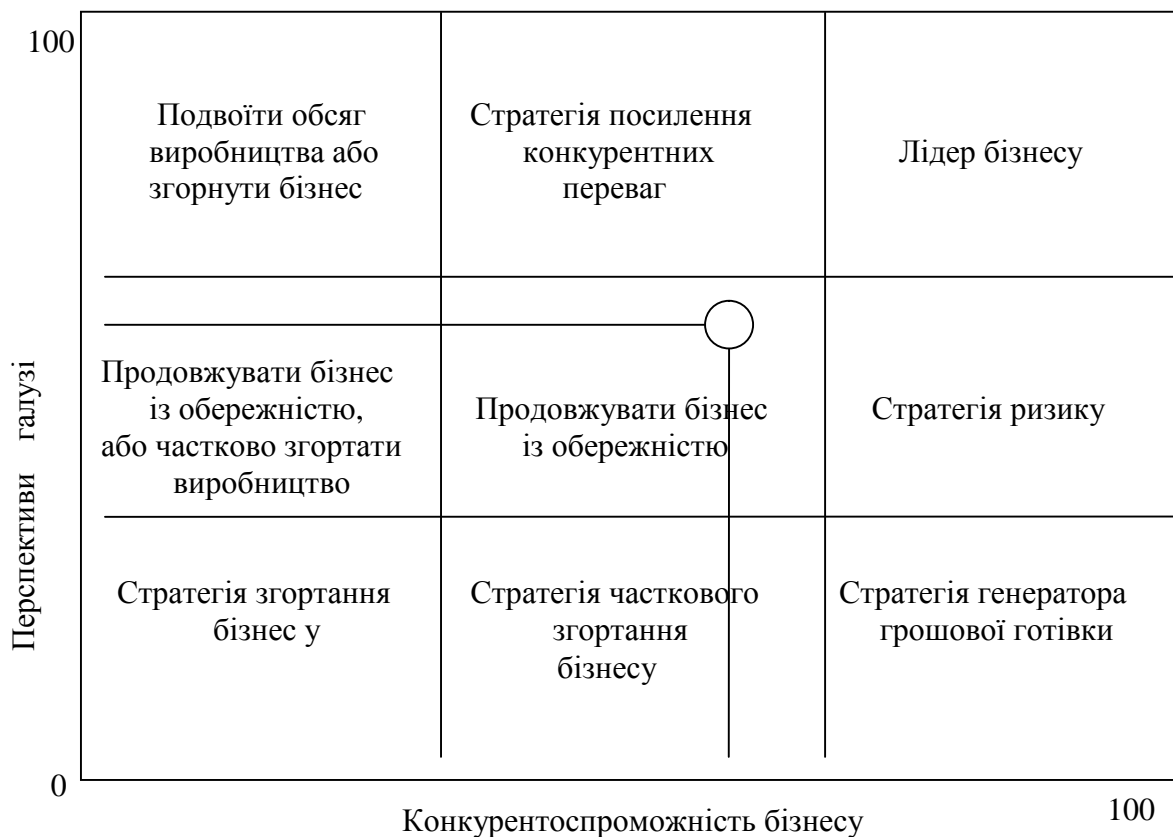


Рис. 2.6. Модель Shell / DPM для ТОВ «Техносинтез холдінг трейд»

ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» згідно з аналізом займає позицію «Продовжувати бізнес із обережністю». Підприємство утримує середнє положення в галузі із середньою привабливістю (обсяги окремих секторів ринку в співставних цінах не тільки не зростають, а скорочуються; середня норма прибутку по ринку повільно скорочується). У такій ситуації ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» рекомендується укріпляти і розвивати свої позиції на ринку, інвестуючи невеликими обсягами з постійним ретельним аналізом власного економічного стану.

Отже, оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» на ринку світлих нафтопродуктів показала, що рівень

конкурентного становища підприємства дещо вищий за середній, проте зі значним відставанням від максимального. Надалі (враховуючи ситуацію що склалася на ринку світлих нафтопродуктів) компанії рекомендується використовувати стратегію «продовжувати бізнес із обережністю», тобто укріпляти і розвивати свої позиції на ринку, інвестуючи невеликими обсягами з постійним ретельним аналізом власного економічного стану.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕХНОСИНТЕЗ ХОЛДІНГ ТРЕЙД» НА B2B РИНКУ

3.1 Визначення конкурентної стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу

Сучасні підприємства, усвідомлюючи важливість стратегічної поведінки на ринку, яка дозволить їм досягати довгострокового успіху і отримати ряд стійких конкурентних переваг у майбутньому в нестабільних і мінливих умовах середовища своєї діяльності, все частіше звертаються до інструментів стратегічного аналізу і стратегічного планування.

Для визначення стратегічної позиції ТОВ «Техносинтез холдінг трейд», привабливості сфери його бізнесу та здатності конкурувати на ринках скористаємося методикою SPACE-аналізу.

Стратегічна позиція підприємства – це його існуюче та бажане у перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Визначення стратегічної позиції дозволяє:

- вчасно пристосовуватися до змін динамічного середовища і прогнозувати тенденції зміни його факторів в майбутньому;
- коригувати стратегічні орієнтири підприємства;
- визначати оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства;
- визначати напрямки і області оптимізації стратегічних рішень;
- визначати склад стратегічного набору і, відповідно, зміст стратегічних змін;
- визначати умови реалізації стратегій підприємства і впливати на ефективність їх здійснення.

Даний метод відноситься до методів ситуаційного аналізу (strategic position and action estimation) і дозволяє вибрати, класифікувати і проаналізувати найбільш важливі характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

До переваг методу SPACE-аналізу відноситься наступне:

- зрозуміла логіка проведення аналізу;
- можливість швидко зробити оцінку;
- можливість визначення укрупнених стратегічних позицій;
- наочність представлення отриманих результатів та рекомендацій щодо вибору напрямів дій.

Для аналізу використовується наступні групи критеріїв оцінки стратегічного стану підприємства:

- фінансове становище підприємства;
- конкурентоздатність підприємства і його положення на ринку;
- привабливість галузі, в якій діє підприємство;
- стабільність середовища, в якому діє підприємство.

Слід зазначити, що в основі методу SPACE-аналізу лежить отримання інформації через опитування відібраних спеціалістів-експертів.

Експертну групу було сформовано із шести спеціалістів – представників ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» (співробітники служб постачання, збуту, якості, фінансового відділу, маркетингу, ТОП

Всі експерти володіли знаннями як в професійному, так і в кваліметричному напрямках.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, було проведено оцінку стратегічного положення та дій ТОВ «Техносинтез холдінг трейд». У таблицях 3.1 – 3.4 представлені результати оцінки факторів, що характеризують, відповідно, фінансове становище фірми, конкурентну перевагу, привабливість галузі, стабільність середовища. Показники оцінювалися за 6-бальною шкалою.

Таблиця 3.1

Фактори, що визначають фінансове становище фірми

Фактор	Тракування найнижчого балу	Оцінка						Тракування найвищого балу
		1	2	3	4	5	6	
Віддача на вкладення (ROI)	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансова залежність	Незбалансований	1	2	3	4	5	6	Збалансований
Ліквідність	Незбалансована	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Ступінь задоволення потреби в капіталі	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Потік платежів на користь фірми	Малий	1	2	3	4	5	6	Великий
Простота виходу з ринку	Складно	1	2	3	4	5	6	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Обіговість запасів	Повільна	1	2	3	4	5	6	Швидка

Кількісне значення за координатою «Фінансове становище» склало:
 $34:8 = 4,25$.

Таблиця 3.2

Фактори, що визначають конкурентну перевагу компанії

Фактор	Тракування найнижчого балу	Оцінка						Тракування найвищого балу
		1	2	3	4	5	6	
Ринкова частка	Мала	1	2	3	4	5	6	Велика
Якість продукту	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Стадія життєвого циклу продукту	Пізня	1	2	3	4	5	6	Рання
Прихильність покупців	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне know-how	Мале	1	2	3	4	5	6	Велике
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока

Кількісне значення за координатою «Конкурентна перевага» склало:
 $18:6 - 6 = -3$.

Таблиця 3.3

Фактори, що визначають привабливість галузі

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
		1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	Низький	1	2	3	4	5	6	Високий
Потенційна прибутковість	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансова стабільність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне know-how	Просте	1	2	3	4	5	6	Складне
Ступінь використання ресурсів	Неефективне	1	2	3	4	5	6	Ефективне
Капіталоємність	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Легкість входження на ринок	Легко	1	2	3	4	5	6	Складно
Продуктивність здіяних потужностей	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока

Кількісне значення за координатою «Привабливість галузі» склало:
 $33:8 = 4,125$.

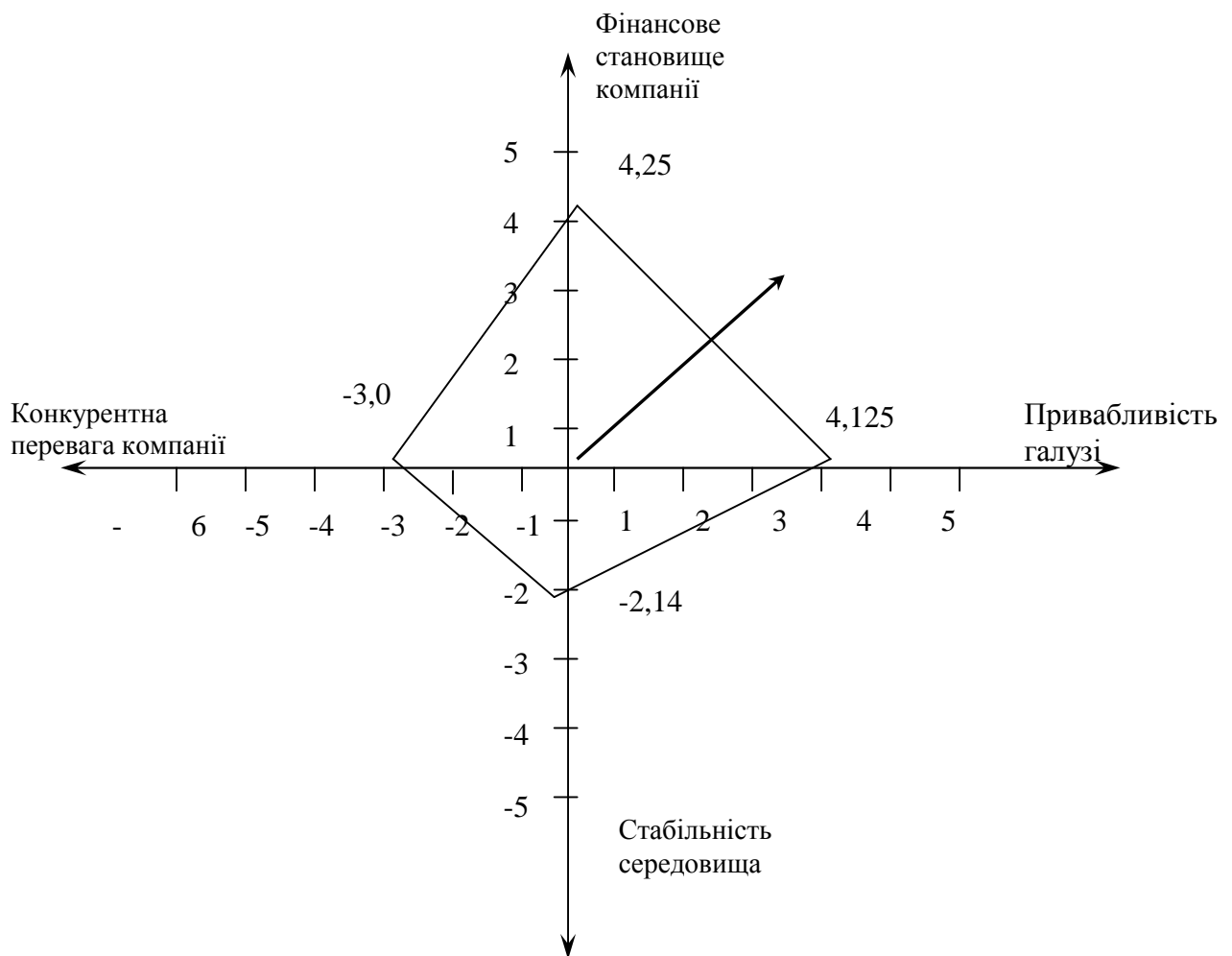
Таблиця 3.4

Фактори, що визначають стабільність середовища

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
		1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	Багато	1	2	3	4	5	6	Мало
Темп інфляції	Високий	1	2	3	4	5	6	Низький
Варіація попиту	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Диференціація цін конкуруючих продуктів	Значна	1	2	3	4	5	6	Незначна
Бар'єри для входження	Мало	1	2	3	4	5	6	Багато
Тиск конкурентів	Високий	1	2	3	4	5	6	Низький
Еластичність попиту (за ціною)	Еластичний	1	2	3	4	5	6	Нееластичний

Кількісне значення за координатою «Стабільність середовища» склало:
 $27 : 7 - 6 = -2,14$.

На рисунку 3.1 представлено радіальну діаграму оцінки стратегічного положення ТОВ «Техносинтез холдінг трейд». Фігура із чітко вираженою орієнтацією в правий верхній квадрант демонструє агресивну стратегічну позицію підприємства.



**Рис. 3.1. Радіальна діаграма оцінки стратегічного положення
 ТОВ «Техносинтез холдінг трейд»**

Ця позиція є характерна для привабливих ринків у стабільному оточенні. ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» має певні конкурентні переваги, які може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу.

Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на збільшенні продажів, освоєнні нових сегментів, просуванні власного бренду.

Критичним фактором функціонування ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» є її спроможність до агресивних дій в напрямку існуючих та нових конкурентів.

Отже, аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд», з використанням методики SPACE-аналізу показав, що компанія займає агресивну стратегічну позицію і для того щоб успішно конкурувати підприємству доцільно сконцентруватися на збільшенні продажів, освоєнні нових сегментів, просуванні власного бренду.

3.2 Створення електронного торгового майданчика як напрямку забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд»

Активний пошук джерел конкурентоспроможності в сучасних умовах глобалізації економіки передбачає посилення уваги до можливостей створення додаткових цінностей для споживача, а саме, побудови підприємством ефективних взаємовідносин з партнерами, постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, кожен з яких впливає на забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Нестабільна ринкова ситуація актуалізує значущість для підприємств вирішення питання підвищення лояльності існуючих споживачів, оскільки витрати на залучення нових клієнтів, обходиться в шість разів дорожче, аніж досягнення повторного продажу вже існуючому споживачу. Крім того, збільшення рівня утримування клієнтів на 5% збільшує прибуток на 25–85% [23]

Відповідно, в сучасних умовах основою стратегії успішного існування і подальшого розвитку підприємств на B2B ринку стає ефективне управління взаємовідносинами із споживачами.

Орієнтація компаній на удосконалення відносин зі споживачами обумовлена рядом тенденцій, зокрема, посиленням конкуренції, підвищенням вимог споживачів до якості пропонованих продуктів і рівня сервісу, зниженням ефективності традиційних маркетингових засобів, а також появою нових технологій взаємодії зі споживачами і функціонування підрозділів компанії. Задоволення запитів і потреб кожного споживача може дозволити компанії отримати нові можливості для збуту товарів і послуг та стати ключовим чинником стійкого розвитку і довгострокової конкурентної переваги компанії на ринку.

Тому все більше набирає обертів торгівля на електронних майданчиках.

Електронний торговий майданчик (e-Market- places, ETM) – це сайт, на якому організовані процес укладання угод між продавцем і покупцем і проведення фінансово-торговельних транзакцій.

Оскільки, головним завданням ринку B2B виступає створення стійких і надійних каналів зв'язку між підприємствами, де важливий не тільки пошук надійних постачальників і покупців сировини, напівфабрикатів, готової продукції, але й обмін технологіями, досвідом, інформацією, здійснення інвестиційної діяльності, то створення електронного торгового майданчика забезпечить ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» стійку конкурентну перевагу.

Для досягнення конкурентоспроможності компанії необхідно побудувати ефективну систему продажів для B2B сектора, використання якої дозволить збільшити лояльність клієнтів і підійме підприємство на абсолютно новий якісний рівень роботи. Якщо раніше для залучення уваги і переконання споживача потрібно було:

- а) з'ясувати проблему споживача;
- б) поставити діагноз;
- в) запропонувати рішення;
- г) переконати.

То на сьогоднішній момент споживачі є більш досвідченими і комунікабельними Вони хочуть розповісти про свої проблеми, знайти

компетентного партнера, який допоможе з рішенням виявлених проблем. Тому для ефективних продажів на B2B ринку необхідно:

- а) продемонструвати бажання допомогти;
- б) вислухати і зрозуміти потребу;
- в) запропонувати рішення;
- г) отримати можливість для співпраці.

Можливості Інтернету дозволяють укласти угоди в режимі реального часу. У діяльності торгового майданчика можуть брати участь продавці і покупці з різних точок земної кулі. Створення торговельних майданчиків забезпечує найбільш ефективний і вільний потік інформації, товарів, платежів та інших послуг типу B2B.

Електронні торгові майданчики можуть створюватися різними учасниками електронного ринку для своїх потреб. За ознакою створення і приналежності їх поділяють на три види:

- створювані покупцями (buyer-Driven);
- створювані продавцями (supplier-Driven або Seller- Driven);
- створювані третьою стороною (third-Party-Driven).

Виходячи зі спеціалізації електронних торговельних майданчиків, їх можна диференціюють на вертикальні (орієнтовані на певну галузь та/або вид продукції), і горизонтальні (функціональні) – з орієнтацією на певні бізнес-процеси.

Крім того, електронні торгові майданчики поділяють на типи і за способом організації діяльності:

- сайт-каталог або сайт-агрегатор представляє собою віртуальний каталог, який об'єднує каталоги безлічі постачальників і пропонує їх цільовим групам покупців. На даному сайті покупці можуть отримати великий обсяг інформації, порівняти товари за різними параметрами. Дохід торгові майданчики даного типу отримують за рахунок комісії за транзакції і плати за рекламу від постачальників;

- сайти-аукціони надають продавцям можливість реалізовувати товарні запаси. Покупці змагаються між собою, призначаючи більш високу ціну. Оскільки торги починаються з більш низької ціни, покупців приваблює можливість придбати товари за зниженими цінами. А продавців, в свою чергу, приваблює те, що вони отримують доступ до нових ринків збуту і можливість більш швидкого обороту товарних запасів. Ціна не є фіксованою, як на сайтах-каталогах, а встановлюється під час торгів;

- сайти-біржі – це анонімні торгові площадки, що дозволяють здійснювати купівлю-продаж товарів по типу спот-ринку (ринку негайної поставки і платежу). Ціни на спот-ринку регулюються співвідношенням попиту і пропозиції і можуть сильно коливатися. Анонімність учасників дуже важлива, особливо в тих галузях, де розголос може зашкодити конкурентоспроможності позиції покупця або продавця і вплинути на ціни.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» на B2B ринку, завдяки системі ЕТМ та досягнення лояльності споживачів, слід вжити наступних заходів (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендовані заходи з підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» в рамках створення ЕТМ**

Етапи взаємодії з клієнтом	Заходи	Прогнозні результати	Показники у ЕТМ
1	2	3	4
Залучення	1. Проведення комплексу заходів: наповнення сайту, навчання персоналу з проведення персональних продажів	Створення бази клієнтів, підвищення лояльності клієнтів	Кількість вхідних звернень; кількість лояльних клієнтів
Сервіс	1. Введення ЕТМ та обробка запитів клієнтів	Можливість аналізування сервісу	Середній час вирішення проблеми споживача

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Пошук поставки	1. Оптимізація і автоматизація процесу пошуку постачальника для виконання замовлення споживача	Можливість відстежити хід виконання замовлення; терміну виконання операцій; ведення статистики	Стан замовлення; кількість та час відхилення від нормативів виконання робіт; процент виконання
Продаж	1. Оптимізація процесів продажу. 2. Регламентування взаємодії відділів закупок та збуту. 3. Автоматизація рутинних операцій 4. Проведення тренінгів з продажів та переговорів	Збільшення робочого часу для продажу у 2-2,5 рази; збільшення відсотка успішних угод	Кількість зустрічей зі споживачами; кількість відправлених комерційних пропозицій

З даних таблиці 3.5 видно, що впровадження автоматизації зменшить навантаження на працівників та дасть більше можливостей відстежувати всі процеси на підприємстві та виявляти слабкі сторони.

Слід виділити механізм за яким ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» може розвивати свою діяльність у цьому напрямку для отримання конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності. Для здійснення закупівлі нафтопродукту, необхідно розмістити на ЕТМ (електронному торговому майданчику) умови закупівлі. З бази даних система підбере відповідні варіанти зареєстрованих постачальників і відправить компаніям запит на прийняття участі в конкурсі. Постачальники, які бажають взяти участь у конкурсі, виставляють свою пропозицію з вказаною ціною та іншими умовами поставки. ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» проаналізує пропозиції постачальників, їх активність і рейтинги в системі, обере переможця торгів. Паралельно ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» вестиме реєстрацію запитів споживачів в яких буде вказано в якій кількості і за якою

ціною вони готові придбати нафтопродукт. Після аналітичного опрацювання заявок на продаж і покупку ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» укладе з ними спот-угоди. Організаційна структура даного процесу представлена на рисунку 3.2.

Очевидно, що рекомендована модель контактів постачальників зі споживачами за допомогою системи ЕТМ ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» дозволяє зменшити витрати часу обох сторін на пошуки інформації.

Також це дозволяє керівництву ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» отримувати повну оперативну інформацію про стан виконання замовлень, обсяги обороту, запаси нафтопродуктів, строки поставок та ін.

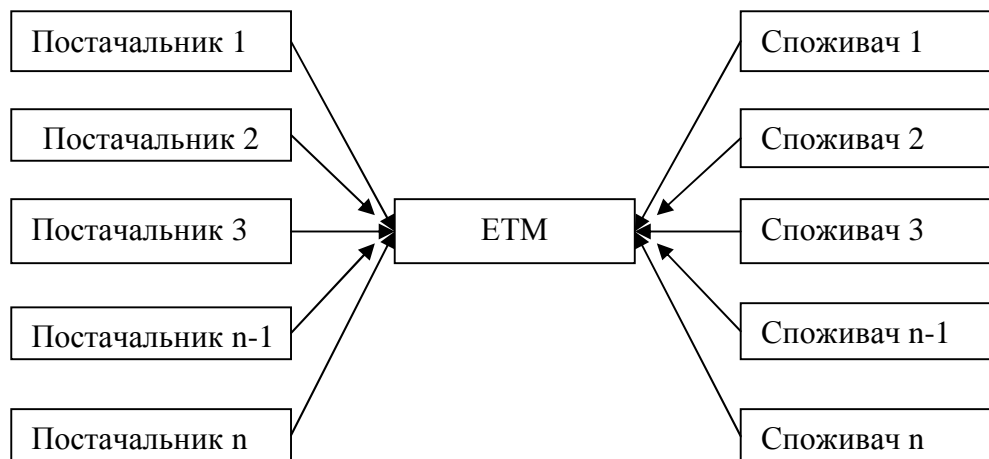


Рис. 3.2. Рекомендована модель контактів постачальників зі споживачами за допомогою системи ЕТМ ТОВ «Техносинтез холдінг трейд»

Для введення цієї платформи у експлуатацію слід виділити чотири етапи:

- а) період тестування;
- б) навчання співробітників;
- в) автоматизація за допомогою цієї платформи кожного відділу;
- г) активне використання.

Отже, ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» від користування системою ЕТМ на В2В ринку отримає такі переваги:

- оптимізацію витрат підприємства;
- створення і вдосконалення внутрішніх і зовнішніх ділових зв'язків;
- розширення ринків збуту та підвищення прибутку підприємства.

Створення ЕТМ забезпечить ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» наступні вигоди:

- спрощення всіх етапів закупівельної та торговельної діяльності;
- можливість брати участь у конкурентних переговорах, аукціонах покупця/продавця, впливати на процес формування ціни;
- значне розширення ринків збуту, що дозволяє значно збільшити обсяги продажів;
- скорочення витрат на участь в торгових процедурах;
- значне зниження витрат на документообіг: автоматизований ланцюжок управління поставками сприяє значному зниженню обсягу паперової роботи;
- зручні сервіси для ефективної роботи – отримання електронного цифрового підпису, експрес-кредитування на внесення забезпечення заявок, послуги страхування, розрахунок логістики;
- доступ до баз даних організацій і торгових процедур, що дає можливість швидко знайти необхідну інформацію про контрагентів, конкурентів, ціни і т.п., а також швидко і репрезентативно провести маркетингові дослідження;
- зростання операційної ефективності та прискорення обігу коштів за рахунок скорочення витрат часу та кращого управління інформацією;
- скорочення рівня запасів за рахунок скорочення циклу виконання замовлень;
- поліпшення управління обслуговування споживачів. Можливість постійного спілкування через портал дозволяє поліпшити обслуговування споживачів.

Існує багато електронних майданчиків, як на українських так і міжнародних. Здійснення своєї діяльності на електронних майданчиках

значно спрощує всі операції, та економить час співробітників.

Щоб зрозуміти на скільки корисним може бути використання електронного торгівельного майданчика для ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» розглянемо світовий досвід використання ЕТМ та дізнаємось за рахунок яких показників відбувається економія (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Показники економії від ЕТМ на прикладі світового досвіду [23]

№ п/п	Показник економії	Економія, %
1	За рахунок оптимізації процесу від обсягу закупівель або продажів	5-30 %
2	За рахунок оптимізації робочого часу співробітника	25-55 %
3	За рахунок мінімізації зловживань від обсягу закупівель або продажів	25 %
4	Економія часу на підготовку документації	до 30 %
5	Економія часу на процесі контролю і узгодження результатів	до 60 %
6	Економія часу на створенні звітності	до 45 %
7	Ефект порядку, прозорості і захисту від підробки документів	100 %
8	Зменшення паперового документообігу	до 70%

З таблиці 3.6 видно, що використання ЕТМ дозволяє підприємствам отримати ефект прозорості, що сприяє підвищенню прихильності споживачів. Велика частка роботи по документообігу автоматизована, що зменшує витрати на канцелярію та вивільняє час працівника. Також не має потреби витрачати час на створення звітів, їх можливо сформувати у системі. Так як зменшується обсяг роботи, то стає можливою економія на виплату заробітних плат. Також ця система дозволяє вводити програму лояльності за допомогою особистого кабінету.

В рамках даної роботи розглянемо основні системи ЕТМ представлені в Україні:

- «Електронний аукціон ПрАТ «УМВБ»;

- «ТОВ «Торгові системи»;
- «Український електронний торговий майданчик»;
- «B2B центр електронних торгів»;
- «ОТС-argo»;
- «Тендер Про»;
- «Торгова система «Фабрикант»;
- «Універсальні торгова система»;
- «UA-Tenders»;
- «Всеукраїнський торговий центр»;
- «ТендерГид»
- «Тендер UA»;
- «Торговий майданчик ДТЕК».

Дані з кількості учасників по окремих майданчиках, функціонуючих на українському ринку наведено на рисунку 3.3

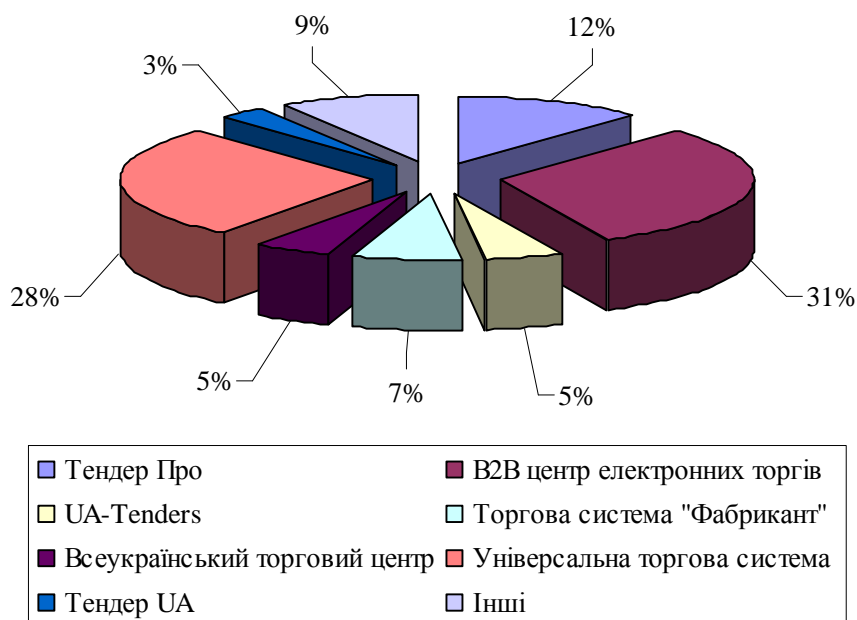


Рис. 3.3. Структура учасників ЕТМ

З рисунку 3.4 бачимо, що найбільша кількість зареєстрованих учасників на «B2B центр електронних торгів», це вказує на те, що це надійна

платформа, яку ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» може використовувати для оптимізації процесу співпраці з постачальниками та споживачами, що дозволить підвищити прибуток та конкурентоспроможність підприємства. Використання цієї платформи необхідно на першочерговому етапі встановлення зв'язків з клієнтами та враховуючи особливості продажу товарів на B2B ринку необхідно не забувати про персональний продаж товарів.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» доцільно впровадити систему електронних торгівельних майданчиків. На підставі світового досвіду доведено, що при застосуванні ЕТМ на ринку B2B підприємство отримує можливості розширення ринків збуту, зменшення витрат за рахунок оптимізації робочого часу на 25%, зручні сервіси для ефективної роботи, можливість швидко знайти необхідну інформацію, а також репрезентативно провести маркетингові дослідження, відкритий доступ до мільйонів компаній. ЕТМ дасть можливість підприємству поліпшити управління обслуговуванням споживачів і тим самим забезпечить його конкурентоспроможність. Для роботи на українському ринку ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» рекомендовано зареєструватися на електронній платформі «B2B центр електронних торгів».

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Для виконання трудових обов'язків в сфері маркетингу з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку», передбачається засвоєння основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях ТОВ «Техносинтез холдінг трейд».

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Обладнання, яке використовується можна умовно розділити на дві групи:

а) обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);

б) обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

До основних небезпечних факторів трудового процесу відносяться:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електробообладнання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищенні нервово-психічні навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них

можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів;

- захворювання кістково-м'язового апарату, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних (в тому числі і рентгенівських) випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- дискомфортний рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також при спілкуванні працівників, що призводить до роздратування та зниження працездатності;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітрообмін та опалювальних систем, які можуть викликати загальні захворювання;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

- незадовільні стосунки у колективі – моббінг. Причинами прояву моббінгу можуть бути: процес постійної модернізації виробничого процесу, який вимагає концентрації сил та уваги; страх втратити робоче місце; психологічний терор, зумовлений заздрістю, марнославством, інтригами, плітками та фізичним впливом. Це може призвести до погіршення виробничого клімату, зниження продуктивності праці та безпечності її умов.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожеженобезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) «ССБТ. Изделия

электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до І класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів».

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значення (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного

розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

Для мінімізації незадовільних стосунків у колективі (моббінгу), керівнику або спеціалісту по персоналу потрібно:

- створити умови на робочих місцях, які будуть гарантувати позитивний соціально-психологічний клімат на найкращому можливому рівні;

- вжити заходи, що допоможуть уникнути негативних стосунків у колективі, наприклад, запровадити правила, які забезпечать взаємоповагу між членами колективу. Керівники мають знати основні законодавчі акти в галузі охорони праці, враховувати їх вимоги при організації виробничого процесу. Враховувати вплив різних психологічних станів людини на робочий процес. Розбиратися в причинах конфліктів в колективі. Це потрібно перш за все для того, щоб прийти на допомогу працівникам, котрі перебувають у стані стресу і нервової кризи;

- постійно інформувати працівника про стан роботи на тому чи іншому етапі, акцентувати увагу робітників щодо кінцевого результату, проводити постійний моніторинг стосунків між працівниками, цікавитися їхньою думкою з цього приводу;

- не допускати негативного ставлення як до людини, яка зазнає утисків;

- виконання правил кооперації та співпраці, що встановлені у колективі дозволяють більш успішно розв'язувати критичні ситуації.

4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють

прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 12 \times 6 \times 2,5$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \times [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника;

$$N_p = \frac{6}{(2,5 - 0,8) \times 1,4} = 3, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.;

$$L_{\max} = \frac{6}{3} = 2, \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує

співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \times B}{(H - h_p) \times (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{12 \times 6}{(2,5 - 0,8) \times (12 + 6)} = 2,35.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного растровим світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $h = 52 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_s :

$$\Phi_s = \frac{E_H \times A \times B \times k_z}{h}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_z = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z=1,1$);

h – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_s = \frac{300 \times 12 \times 6 \times 1,4 \times 1,1}{0,52} = 63969, \text{ лм.}$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні $N_{св}^*$:

$$N_{св}^* = \frac{A \times B}{L_{\max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{\max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м;

$$N_{св}^* = \frac{12 \times 6}{2^2} = 18, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_n^* :

$$\Phi_n^* = \frac{\Phi_s}{N_n^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_s – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_n^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_n^* = N_{св}^* \times n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l^* = 18 \times 4 = 72, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{63969}{72} = 888, \text{ лм}.$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{888}{1200} = 0,74.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = N_{ce}^* \times m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: N_{ce}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{ce} = 18 \times 0,74 = 15, \text{ шт}.$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} \times n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де: N_{ce} – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_n = 15 \times 4 = 60, \text{ шт.}$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_n \times N_n \times h}{A \times B \times k_z \times z}, \text{ лк;} \quad (4.11)$$

де: Φ_n – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_n – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

h – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{1200 \times 60 \times 0,52}{12 \times 6 \times 1,4 \times 1} = 337, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 337 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 15 растрових світильників типу ЛПО.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;

- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;

- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських

приміщень» і становить: $n_+ = 1500-30000$ (шт. на 1см^3); $n_- = 3000-5000$ (шт. на 1см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

4.4 Заходи з пожежної безпеки

Горінням називається складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Процес горіння призводить до пожежі.

Пожежа – неконтрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі.

Комплекс протипожежних заходів для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-

7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 72 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 4 штуки (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

4.5 Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях

Сили і засоби, які залучаються для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт.

Основною ланкою, що організовує підготовку і проведення рятувальних та інших невідкладних робіт (РІНР) у вогнищах ураження, є область. Тому в плані цивільного захисту (ЦЗ) області, з урахуванням якого приймається рішення начальником ЦЗ як на мирний, так і на воєнний час, закладається основа угруповання сил ЦЗ області, визначається її чисельність для кожного категорійованого міста і міського району, намічаються всі інші заходи щодо організації рятувальних робіт і ставляться завдання підлеглим силам і ланкам управління. Аналогічно, але більш конкретно і детально плануються створення угруповань сил і можливий порядок їх дій на заздалегідь визначених ділянках (об'єктах) в містах, сільськогосподарських і міських районах.

Угруповання сил ЦЗ на воєнний час повинне відповідати задуму майбутніх дій і забезпечувати можливість швидкого приведення сил у повну готовність до виконання завдань у найскладніших умовах обстановки; своєчасне висування сил до місця проведення рятувальних робіт, швидке їх розгортання і зосередження основних зусиль в інтересах вирішення головних завдань; можливість одночасного виконання робіт з максимальним використанням усіх сил і засобів у декількох вогнищах ураження для порятунку потерпілих у найкоротший термін; нарощування зусиль за рахунок наступних змін ешелонів і резервів, можливість здійснення маневру силами і засобами в ході робіт; захист особового складу; стійке управління силами і підтримка взаємодії між ними, а також усебічне забезпечення дій у ході проведення РІНР.

Ядром угруповань сил ЦЗ є військові частини ЦЗ і невоєнізовані формування підвищеної готовності.

Для створення угруповань сил використовуються:

- на об'єктах господарювання (ОГ) - невоєнізовані формування об'єкта, а також територіальні формування міста (району), формування сільського району (некатегорійованого міста) та інші сили, виділені за рішенням старшого начальника ЦЗ;

- у районі - угруповання сил об'єктів району, територіальні формування району, а також військові частини ЦЗ і Збройних Сил, відомчі, спеціалізовані формування і підрозділи, формування прилеглих районів (сільських) та інші сили, виділені за рішенням старшого начальника ЦЗ для виконання завдань на території даного району;

- у місті без районного поділу угруповання сил ОГ, невоєнізовані територіальні формування міста й області, військові частини ЦЗ, підрозділи і частини військового гарнізону, а також інші сили, що виділяються згідно з планами взаємодії;

- у місті з районним поділом - угруповання сил міських районів і резерви міста; в області - угруповання сил категорійованих міст, населених пунктів з категорійованими ОГ, угруповання сил сільських районів і резерви.

Кожне угруповання за своїм складом повинно забезпечувати виконання повного обсягу РІНР у заданому районі (на ділянці, об'єкті).

Для забезпечення безупинного проведення РІНР до повного їх завершення, для нарощування зусиль і розширення фронту рятувальних робіт, а також для заміни сил і засобів угруповання можуть складатися з одного чи двох ешелонів і резерву. Кількість ешелонів визначається обсягом і умовами виконання рятувальних робіт, наявністю сил, а також особливостями їх розміщення в заміській зоні і можливій готовності за часом до виконання завдань у вогнищах ураження. Кожен ешелон може складатися з декількох змін. Для проведення розвідки і забезпечення висування і введення сил у вогнища ураження до складу угруповання включаються розвідувальні підрозділи і формування (загони) забезпечення руху.

При наявності двох ешелонів перший ешелон угруповання сил призначається для негайного (з урахуванням радіаційної обстановки)

розгортання рятувальних робіт і ведення їх у високому темпі. З цією метою в перший ешелон включаються найбільш мобільні, добре підготовлені й оснащені сучасною технікою сили, здатні в короткі терміни прибути до вогнища ураження і приступити до робіт. Такими силами є: військові частини і підрозділи ЦЗ; інші військові частини і підрозділи, що виділяються військовим командуванням згідно з планами взаємодії; територіальні та невоєнізовані формування категорійованих міст; формування міських ОГ, які продовжують виробничу діяльність, і невоєнізовані формування підвищеної готовності ближніх некатегорійованих міст і сільських районів.

Другий ешелон призначається для нарощування зусиль і розширення фронту рятувальних робіт в міру спадання рівня радіації, а також для заміни підрозділів і формувань першого ешелону. До складу другого ешелону включаються сили ЦЗ міст і сільських районів, що не ввійшли до складу першого ешелону, частини і підрозділи Збройних Сил і МВС з пізнішими термінами розгортання і невоєнізовані формування ОГ, які продовжують свою діяльність у заміській зоні.

Особливо ретельно визначається склад першої зміни. При її комплектуванні враховується, що техніка (бульдозери, екскаватори, крани, компресорні станції й ін.), яка входить до цієї зміни, при необхідності буде залишена на місцях робіт і передана розрахункам чергової зміни. Резерви призначаються для вирішення завдань, що раптово виникають у ході проведення РІНР, для нарощування зусиль на найважливіших ділянках і об'єктах з метою скорочення термінів завершення робіт, для заміни чи перекидання сил і засобів на нові ділянки (об'єкти) робіт.

До складу резервів включаються формування некатегорійованих міст та віддалених сільських районів, військові частини і підрозділи, що не ввійшли до складу ешелонів, сили ЦЗ, які виділяються сусідами згідно з планами взаємодії. З початком проведення РІНР сили резерву виводяться у встановлені райони збору в кілька місць заміської зони з таким розрахунком, щоб можна було забезпечити швидке перекидання їх на різні напрямки. В

міру використання резерви відновлюються в тому числі і за рахунок сил, виведених з вогнищ ураження після виконання ними поставлених завдань.

Важливе значення має підготовка загонів забезпечення руху. Вони створюються по одному на кожен маршрут введення сил у вогнища ураження і, крім того, один-два резервних у залежності від кількості маршрутів та їх складності і на випадок повторних надзвичайних ситуацій. До складу загону звичайно включаються механізовані й інженерні підрозділи військових частин і формування ЦЗ, оснащені засобами механізації робіт з прокладання колонних шляхів і по улаштуванню проїздів у вогнищах ураження, локалізації і гасінню пожеж, обладнанню тимчасових переправ, знезаражуванню (деактивації і дегазації) ділянок маршрутів і виконанню інших робіт для забезпечення швидкого й безпечного введення основних сил ЦЗ у вогнища ураження.

При відсутності військових частин ЦЗ загоны забезпечення руху створюються з формувань загального призначення, посилені формуваннями служб (спеціальними формуваннями). Основу загонів забезпечення руху в цьому випадку становлять зведені загоны (команди) механізації робіт.

Створення угруповання сил для дій після раптового нападу має свої особливості, що враховуються штабами ЦЗ при розробці планів на воєнний час. Ці особливості обумовлені збільшенням обсягу РІНР і зменшенням можливості створення потрібного угруповання сил; до нього можуть не ввійти частково чи цілком територіальні, об'єктові формування, формування служб ЦЗ (спеціальні), які у момент удару супротивника знаходилися в категорійованих містах і зазнали втрат.

Визначаючи угруповання сил для проведення РІНР при раптовому нападі, штаби ЦЗ ретельно планують її ешелонування. Основу першого ешелону в цих умовах можуть становити сили, які постійно знаходяться в заміській зоні: військові частини ЦЗ, інші військові частини і підрозділи,

виділені військовим командуванням згідно з планами взаємодії формування підвищеної готовності сільських районів і некатегорійованих міст.

Особлива роль при цьому відводиться формуванням сільських районів і некатегорійованих міст. Після раптового нападу супротивника вони можуть стати основними силами для проведення РІНР у категорійованих містах, тому штаби ЦЗ детально планують порядок приведення цих сил у готовність, визначаються схеми їх оповіщення і збору, маршрути виходу у вихідні райони, порядок матеріального й інших видів забезпечення, а також обладнання вихідних районів.

Угруповання сил створюються в міру прибуття формувань і військових частин у райони стихійних лих і місця аварій. Першими до роботи приступають місцеві формування і розташовані поблизу військові частини, які і становитимуть перший ешелон. Потім до місця дій повинні прибути формування, підлеглі начальникам ЦЗ міст і областей (країв), а також інші військові частини. Вони становитимуть другий ешелон і резерв, які можуть бути введені в дію для нарощування зусиль першого ешелону, розширення фронту роботи чи виконання попереджувальних заходів з метою локалізації району стихійного лиха, а також для вирішення нових завдань, які виникають.

З прибуттям у район стихійного лиха формування зосереджуються у вказаних їм пунктах і одержують конкретні завдання.

Характер, обсяг і способи ведення робіт залежать від виду, причин виникнення, масштабів і тривалості стихійних лих і аварій, ступеня впливу їх наслідків на навколишнє середовище і населення, а також від наявності і підготовленості сил ЦЗ, від погоди, часу доби, пори року й інших факторів.

Таким чином, у розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників сфери маркетингу під час виконання робочих обов'язків в адміністративному приміщенні ТОВ «Техносинтез холдінг трейд. Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної

безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях, а саме сили і засоби, які залучаються для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт.

ВИСНОВКИ

В сучасних економічних умовах забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою його життєдіяльності. Це пов'язано з розвитком ринкової економіки, виникненням великої кількості господарчих суб'єктів, загостренням конкурентної боротьби між ними. Для перемоги у конкурентній боротьбі, досягнення високого рівня конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» в роботі поставлено та вирішено ряд завдань, за результатами яких можна зробити наступні висновки:

а) огляд теоретичних засад конкурентоспроможності дозволив дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства – це складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності. К конкурентоспроможність має універсальне значення і все більш застосовується не лише стосовно продукції або послуг в цілому, а й стосовно окремих підприємств, галузей і навіть країн. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку, або конкретної групи споживачів, формованої по відповідних ознаках стратегічної сегментації ринку;

б) забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою процес здійснення систематизованих та впорядкованих видів діяльності в комплексі зі сполученням економічних інтересів країни, усвідомлення дійсних потреб споживачів та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів та показників, через які реалізуються економічні закони. Найголовнішими факторами, що визначають інтенсивність конкуренції та методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств на B2B ринку є: глобалізація промисловості; зміни державної політики і нормативно-правової

бази; зміни в темпах зростання галузі та рівень бар'єрів для входу і виходу з неї; ступінь задоволеності конкурентів своїм положенням на ринку; інновації в області маркетингу;

в) закордонна і вітчизняна практики економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів. Проведений аналіз методичних основ діагностики конкурентоспроможності підприємства дозволив дослідити існуючі групи методів визначення конкурентоспроможності підприємства, розширити перелік переваг, недоліків та обмежень їх використання, сформуванню методики діагностики конкурентоспроможності підприємства на B2B ринку;

г) дослідження конкурентної ситуації на вітчизняному ринку світлих нафтопродуктів показало, що скорочення обсягів видобутку нафти та значна залежність від імпорту нафтопродуктів стали одними з основних негативних результатів функціонування ринку світлих нафтопродуктів за останнє десятиріччя. Також негативно на розвиток ринку впливають: посилення корпоративних суперечок між промислово-фінансовими групами, дисбаланс загальнодержавних і корпоративних інтересів; відсутність ефективних біржових механізмів та чіткої державної політики розвитку ринку; падіння платоспроможності кінцевих споживачів. У зв'язку з цим, постає нагальне питання розбудови вітчизняного ринку нафтопродуктів, через: диверсифікацію джерел та шляхів постачання нафти, зокрема за рахунок збільшення власного видобутку; формування інструментів здатних

ефективно впливати та узгоджувати інтереси учасників ринку; удосконалення порядку встановлення цін і тарифів на нафту і нафтопродукти; розбудови електронної торговельної системи продажу нафтопродуктів;

д) оцінка концентрації ринкової влади з використанням комплексу показників дозволяє стверджувати, що ринок світлих нафтопродуктів має олігополістичну структуру, а це означає, що на гуртовому ринку світлих нафтопродуктів існує невелика кількість компаній, які пропонують стандартизовану продукцію; окремі компанії володіють значними частками ринку, здатні впливати на цінову політику й варіювати кількість товару, представленого на ринку; бар'єри для входу на ринок є досить високими;

е) оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» на ринку світлих нафтопродуктів показала, що рівень конкурентного становища підприємства дещо вищий за середній, проте зі значним відставанням від максимального. Надалі (враховуючи ситуацію що склалася на ринку світлих нафтопродуктів) компанії рекомендується використовувати стратегію «продовжувати бізнес із обережністю», тобто укріпляти і розвивати свої позиції на ринку, інвестуючи невеликими обсягами з постійним ретельним аналізом власного економічного стану;

є) аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд», з використанням методики SPACE-аналізу показав, що компанія займає агресивну стратегічну позицію і для того щоб успішно конкурувати підприємству доцільно сконцентруватися на збільшенні продажів, освоєнні нових сегментів, просуванні власного бренду;

ж) для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» доцільно впровадити систему електронних торгівельних майданчиків. На підставі світового досвіду доведено, що при застосуванні ЕТМ на ринку B2B підприємство отримує можливості розширення ринків збуту, зменшення витрат за рахунок оптимізації робочого часу на 25%, зручні сервіси для ефективної роботи, можливість швидко знайти необхідну

інформацію, а також репрезентативно провести маркетингові дослідження, відкритий доступ до мільйонів компаній. ЕТМ дасть можливість підприємству поліпшити управління обслуговуванням споживачів і тим самим забезпечить його конкурентоспроможність. Для роботи на українському ринку ТОВ «Техносинтез холдінг трейд» рекомендовано зареєструватися на електронній платформі «B2B центр електронних торгів».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210. – 14 / Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
2. Господарський Кодекс України. (зі змінами та доповненнями) / Відомості Верховної Ради України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: zakon1.rada.gov.ua.
3. Аакер. Д. Маркетинговые исследования / Д.А. Аакер – СПб.: Питер, 2004. – 848 с.
4. Аакер Д.А. Создание сильных брендов / Д.А. Аакер – М.: Издат. дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
5. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер – СПб.: Питер, 2002. – 544 с
6. Азоєв Г.Л. Конкурентні переваги фірми / Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков / - М.:Тип.Новини, 2000. – 256с.
7. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер – СПб.: Питер, 2006. – 393 с.
8. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В.В. Арестенко // Актуальні проблеми економікою. – 2014. – № 10. – С. 10-15.
9. Арнаут І.П. Дослідження підходів конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
10. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА, 1999. – 804 с.
11. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2008 – 736 с.
12. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова– К.: Знання-Прес, 2004. – 646 с.

13. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова– К.: Знання-Прес, 2004. – 646 с.
14. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит системы сбыта / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниц – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 189 с.
15. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 231 с.
16. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : Дон дует ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
17. Бардина О. Маркетинг, основанный на ценностях: новая надежда / О. Бардина // Маркетинг и реклама. – 2011. — № 12. – С. 22-26.
18. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.
19. Белковский А. Н. Конкурентная стратегия (точка зрения Майкла Портера) / А.Н. Белковский // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 5. – С. 3 – 6.
20. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) / А.Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 3-8.
21. Блайт Дж. Основы маркетинга / Дж. Блайд – К.: Знання-Прес., 2003. – 493 с. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С.В. Близнюк – К.: Кондор, 2004. – 384 с.
22. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2015. – № 5. – С. 9-18.
23. Білуха А.А. Проблеми та перспективи розвитку нафтопродуктів у контексті забезпечення енергетичної безпеки [Електронний ресурс] / А.А. Білуха. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/nafta-89ffa.pdf>

24. Бритченко И.Г. Основы маркетингового управления (макромаркетинга) / И.Г. Бритченко, М.И. Белявцев – Донецьк: ДонНУ, 2004. – 453 с.
25. Будаєва О. Обґрунтування доцільності підвищення маркетингових витрат підприємства за критерієм операційного прибутку / О. Будаєва // Економіка України. – 2013. – № 11. – С. 34-39.
26. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман . – М.: Экономика, 1995. – 334 с.
27. Василевский А. Бизнес должен нацеливаться на развитие бренда, а не строиться по принципу первичности производства / А. Василевский // Бизнес. – 2010. – № 38. – С. 126-129.
28. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83-90.
29. Васильева М. Бренд: сила личности / М. Васильева, А. Кадеин – СПб.: Питер, 2003. – 208 с.
30. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І.О.Васютіна / Держава та регіони. – 2016. - С. 114-118.
31. Виханский О.С. Стратегическое управление. / О.С. Виханский – М.: Экономист, 2003. – 296 с.
32. Войчак А.В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
33. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник. / А.В. Войчак – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
34. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
35. Голубков Е.П. Основы маркетинга. / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 1999. – 468 с.
36. Голян В. Украинский рынок нефтепродуктов: почему государство наблюдает со стороны? [Електронний ресурс] / В. Голян. –

Режим доступа : https://zn.ua/energy_market/ukrainskiy-rynok-nefteproduktov-pochemu-gosudarstvo-nablyudaet-so-storony-268769_.html

37. Григор А.В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга / А.В. Григор // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2. – С. 47 – 52.

38. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти / О.І. Драган Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2014. – 160 с.

39. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: учебное пособие / П.Ф. Друкер. – М., 1998. – 381 с.

40. Дей Дж. Стратегический маркетинг. / Дж. Дей. – М.: ЭКСМО-Прес, 2002. – 215 с.

41. Державна служба статистики України : офіційний сайт. Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

42. Диксон П. Управление маркетингом/ П. Диксон. – М.: Бином, 1998. – 420 с.

43. Димитрова С.М. Роль маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання / С.М. Димитрова // Проблемы развития предприятий и новых экономических структур в современных условиях: тез. докл. и сообщ. Всеукраинской научн.-практ. конф., г. Донецк, 20-21 мая 2012 г. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2004. – С. 199 – 200.

44. Длигач А.А. Стратегия конкурентного поведения в системе стратегического маркетинга / А.А. Длигач // Маркетинг и реклама. – 2012. – № 7. – С. 33-37.

45. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. / П. Дойль – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.

46. Євдокимов Ф.І. Маркетинг і комп'ютер / Ф.І. Євдокимов, В.М. Гавва, Л.В. Тарасьева, О.М. Ярим-Анаєв, Т.Б. Надтока – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 540 с.

47. Ермолов М.О. Отличия конкурентоспособности фирмы от товара

/ М.О. Ермолов. – М. : Мысль, 2010. – 229 с.

48. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. – М. : Мысль, 2000. – 229 с.

49. Єрмошенко М.М. Стратегічна інформація та стратегічний аналіз в маркетинговому плануванні / М.М. Єрмошенко // Маркетинг та бізнес. – 2012. – №1. – С. 43- 46.

50. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование. / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.

51. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.

52. Закревська Л. М. Концепція сучасного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Закревська. – Режим доступу : <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13166/1/21a.pdf>.

53. Івашова Н. Особливості формування марочних стратегій промислових підприємств на Українському ринку / Н. Івашова // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 5. – С. 51 – 56.

54. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю.Б. Иванов. – Харьков, 2007 – 256 с.

55. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15-18.

56. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П. Канінський // Економіка АПК. – 2009. – № 3. – С. 141-144.

57. Киперман Г.Я. Рыночная экономика : словарь / Г.Я Киперман. – М.: Республика, 1993. – 357 с.

58. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

59. Книш М.І. Конкурентні стратегії / М.І. Книш. – СПб.: Питер, 2012. – 288 с.
60. Козицька Г.В. Маркетингове забезпечення розвитку вітчизняного ринку нафтопродуктів / Г.В. Козицька, О.К. Ассаул // Матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір», 5-6 жовтня 2018 р. – Запоріжжя : ЗНТУ. – 2018. – С.302-304.
61. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.
62. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер – М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
63. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер– [2-е европ. изд.] – М., СПб., К.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
64. Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс; пер. с англ. А. Р. Ганиевой, А. Г. Гришко, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, Ю.В. Тютюнникова. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
65. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ 2006. – 152 с.
66. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: [пер. с англ.] / Ж.-Ж. Ламбен – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.
67. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : ДВНЗ СумДУ. – 2013. – № 4. – С. 274-282.
68. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 2006. – № 5 – С. 23-27.

69. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. / Г. Минцберг, Дж.Бкулинин, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
70. Нижник І. В. Забезпечення конкурентних переваг: ризики і втрати в їх реалізації на регіональному ринку / І. В. Нижник / Економічні науки. – Сімферополь : НВЦ КІПУ. – 2013. – Вип. 12. – С. 156-160.
71. Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Т.В. Омеляненко, Д.О.Барабась, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2013. – 272 с.
72. Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу / В.В. Ортинська// Фінанси України. – 2008. – № 8. – С. 42 – 49.
73. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; род ред. Н.И. Перцовского. – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с.
74. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного; КНЕУ. – К., 2001 – 526 с.
75. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер – К.: Основи, 1998. – 536 с.
76. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
77. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2005. – 715 с.
78. Постма П. Новая эра маркетинга / П. Постма; пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. – СПб.: Питер, 2002. – 208 с.
79. Рibaкова О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / О.В. Рibaкова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>

80. Савчук С.І. Основи конкурентоспроможності / Монографія / під науковою ред. академіка НАН України Б.В. Буркинського. – Маріуполь: «Рената», 2012. – 520 с.
81. Семів Г. О. Модель імпортозаміщення на вітчизняному ринку світлих нафтопродуктів. [Електронний ресурс] / Г.О. Семів. – Режим доступу:file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%D/Downloads/109952-235164-1-PВ.pdf
82. Скудар Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук.думка, 1999. – 496 с.
83. Сліпенький, В. В. Стратегічне маркетингове управління підприємствами: сутність і задачі на сучасному етапі / В. В. Сліпенький // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [Україна наукова-2003]. – Т. 22. Економіка. – Донецьк. – 2003.– С. 50-52.
84. Сомова О.Є. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посібник для студентів економ. спец. // О.Є. Сомова, О.М. Сумець, Є.Ф. Пеліхов. – К.: Професіонал, 2007. – 208 с.
85. Співаковська Т. Конкурентні стратегії компанії: класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування / Т. Співаковська // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 1 (65). – С. 36–41.
86. Статистичний щорічник України за 2017 рік / Державна служба статистики України. – К.: ТОВ «Август Трейд», 2017. – 559 с
87. Стивенсон В.Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон: [пер. с англ. под ред. Ю. В. Шленова]. – М.: Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.
88. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. моногр. / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

89. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд Ш, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: [Пер. с англ.] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
90. Україна удвічі збільшила імпорт нафтопродуктів з Росії та Білорусі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.unn.com.ua/uk/news/1725015-ukrayina-udvichi-zbilshila-import-naftoproduktiv-z-rosiyi-ta-bilorusi>
91. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов – М.: Издательство «Эксмо», 2010 – 544 с.
92. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
93. Ціна питання. Чому дорожчає бензин? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/m-plus-benzyn-cina-nafta/9496284.html>
94. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ. – 2009. – С. 66-84.
95. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
96. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й.Шумпетер – М.: Прогресс – 1982. — 456 с.
97. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. – 2006. – № 5. – С. 21-23.
98. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 2008. – № 1(2). – С. 37-39.