

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, факультету)

маркетингу та логістики

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ

Виконала: студентка 2 курсу, групи ФЕУ-418м

Спеціальності 075 «Маркетинг»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

«Маркетинг»

Макрієва Катерина Миколаївна

(прізвище та ініціали)

Керівник Лифар В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Притула В.В.

(прізвище та ініціали)

2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

факкультет ЕГТ, ФЕУ

вищої освіти Маркетингу та політики

спеціальність магістр

код і найменування 075 „Маркетинг“

(код і найменування)

програма (спеціалізація) Маркетинг

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу та
політики, проф. д.е.н. Липар Д.В.
 « 17 » листопада 20 19 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Макріва Катерина Михайлівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проекту (роботи) Удосконалення конкурентної політики підприємства з використанням інструментів маркетингу

Виконавець проекту (роботи) Липар Владислава Віталіївна, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 17 » листопада 20 19 року № 318

Строк подання студентом проекту (роботи) _____

Вихідні дані до проекту (роботи) 1. метою удосконалення
розробки рекомендацій щодо конкурент-
ної політики підприємства ПЗВ „Восток
України“ досліджено наявні літературні
джерела, аналіз даних з мережі „інтернет“.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розв'язати) Методико-методичні основи формування
конкурентної політики підприємства „Восток
України“
аналіз наявної конкурентної політики підприємства
ПЗВ „Восток України“
всіх удосконалення
конкурентної політики підприємства.

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 рисунків, 34 таблиці.

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
Розділ 1-3	Лисак В.В. завідувач кафедри маркетингу та логістики		
Розділ 4	Космак І.М. ст. викладач		
Нормоконтроль	Кочкова Т.В. ст. викладач	13.06.19	14.12.19

7. Дата видачі завдання « 13 » червень 20 19 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Вибір теми	03.06.19-09.06.19	
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	10.06.19	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	13.06.19	
4	Видача завдання до дипломної роботи	13.06.19	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	14.06.19-27.06.19	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	02.09.19-20.09.19	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	23.09.19-18.10.19	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	21.10.19-08.11.19	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.11.19-29.11.19	
10	Попередній захист дипломної роботи	19.11.19	
11	Написання IV розділу та представлення його на кафедрі ОПІНС в друкованому вигляді	25.11.19-02.12.19	
12	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	09.12.19-13.12.19	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	16.12.19	
14	Захист дипломної роботи перед ЕК	19.12.19	

Студент(ка)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Удосконалення конкурентної політики підприємства з використанням інструментів маркетингу»: 110 с., 16 рис., 34 табл., 65 джерел.

Об'єкт дослідження – конкурентна політика підприємства (на прикладі ТОВ «Восток Автомир»).

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання удосконалення конкурентної політики підприємства-автодилера.

Мета дипломної роботи – розробка рекомендацій з удосконалення конкурентної політики підприємства автомобільної галузі.

Методи дослідження: загальнонаукові (логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, графічний, системного підходу), методи стратегічного маркетингового аналізу (STEER-аналіз, SNW-аналіз, модель М. Портера, аналіз вразливості стратегії Ж.Ж.- Ламбена, SPACE-аналіз), метод експертних оцінок.

Результати та їх новизна. В роботі визначено основні складові конкурентної політики та їх вплив на діяльність підприємства, запропоновано авторське трактування категорії «конкурентна політика».

Основні положення роботи. В роботі розглянуто теоретико-методичні основи формування конкурентної політики підприємства, її сутність та основні принципи. Надано характеристику основним складовим конкурентної політики, а саме: «конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги». Проведено аналіз та оцінку конкурентної політики підприємства ТОВ «Восток Автомир», охарактеризовано його маркетингову конкурентну політику, здійснено аналіз зовнішнього середовища підприємства, визначено місце підприємства в конкурентному середовищі на основі аналізу концентрації ринку. Запропоновано шляхи удосконалення конкурентної політики підприємства ТОВ «Восток Автомир».

Ключові слова: КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС, КОНКУРЕНТНИЙ РЕЙТИНГ

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність, принципи та процес формування конкурентної політики підприємства.....	8
1.2 Характеристика складових конкурентної політики.....	14
1.3 Конкурентоспроможність підприємства як основна складова конкурентної політики.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВОСТОК АВТОМИР»	33
2.1 Маркетингова характеристика підприємства ТОВ «Восток Автомир» та його конкурентна політика.....	33
2.2 Аналіз зовнішнього середовища в контексті конкурентної політики.....	44
2.3 Визначення місця підприємства в конкурентному середовищі на основі аналізу концентрації ринку.....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1 Вибір та обґрунтування інструментів маркетингу для удосконалення конкурентної політики.....	62
3.2 Системне оцінювання конкурентного рейтингу і визначення конкурентного статусу підприємства.....	70
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	77
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	104
Додаток А. Анкета споживача.....	105
Додаток Б. Легкосплавні диски для моделі автомобіля Тойота Yaris.....	107
Додаток В. Пропозиції дитячих сидінь ТМ «Тойота».....	108
Додаток Г. Приклад координатної система вразливості маркетингової конкурентної стратегії.....	109
Додаток Д. Координатна система вразливості маркетингової конкурентної стратегії.....	110

ВСТУП

Сучасні умови господарювання підприємств-автодилерів визначається загостренням конкурентної боротьби в галузі. Конкуренція – основна умова, за якої розвиваються ринкові відносини, і автомобільна галузь не є виключенням, тому постає питання щодо зміни механізму роботи підприємства через удосконалення його конкурентної політики. Вона виступає однією із головних складових ринкової економіки і об'єднує в собі три основні економічні категорії: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність. Також конкурентна політика передбачає застосування адаптивного підходу при формуванні організаційної структури підприємства для того щоб не поступатися суперникам в умовах гострої конкуренції. Постає питання необхідності підкреслити, що удосконалення конкурентної політики підприємства відбувається в умовах нестабільності економіки, кризового стану країни, зміни купівельної спроможності населення, а також у переорієнтації вподобань споживачів.

Серед вчених, які досліджували конкурентну політику, конкуренцію, конкурентоспроможність, конкурентні переваги можна зазначити Л. Балабанову [13], М. Портера [43], Р. Фатхудінова [55] та інших.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є конкурентна політика підприємства ТОВ «Восток Автомир».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання удосконалення конкурентної політики підприємства-автодилера.

Метою роботи є розробка рекомендацій з удосконалення конкурентної політики ТОВ «Восток Автомир».

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- розглянути процес формування конкурентної політики підприємства, її сутність та принципи;
- надати характеристику складовим конкурентної політики;

- визначити конкурентоспроможність підприємства як основну складову конкурентної політики;
- провести маркетингову характеристику підприємства ТОВ «Восток Автомир» та його конкурентну політику;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства ТОВ «Восток Автомир» в контексті конкурентної політики;
- визначити місце підприємства ТОВ «Восток Автомир» в конкурентному середовищі на основі аналізу концентрації ринку;
- вибрати та обґрунтувати інструменти маркетингу для удосконалення конкурентної політики;
- провести системне оцінювання конкурентного рейтингу і визначити конкурентний статус підприємства ТОВ «Восток Автомир»;
- ознайомитись з правилами охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Практична значущість результатів роботи полягає у оцінці концентрації автомобільного ринку м. Запоріжжя. Наукова новизна – у наданні авторського трактування поняття «конкурентна політика».

Для вирішення завдань в роботі використано загальнонаукові методи, зокрема: логічний і економічний аналіз, наукове порівняння та узагальнення, метод групування, графічний метод. Методи стратегічного маркетингового аналізу (STEEP-аналіз, SNW-аналіз, модель М. Портера, аналіз вразливості стратегії Ж.Ж.- Ламбена, SPACE-аналіз), метод експертних оцінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, принципи та процес формування конкурентної політики підприємства

За умов розгортання кризових процесів та поглиблення соціально-економічних противоріч у сучасному економічному просторі генерується необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки. Збільшення конкурентних переваг, удосконалення важелів, методів та засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства спонукають до пошуку нових, стратегічних інструментів щодо забезпечення стабільної та успішної діяльності. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства, яка враховує клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентнісну інноваційну спрямованість [19].

Формування конкурентної політики відбувається в умовах економічної нестабільності, кризового стану виробничих галузей, нерозвиненості інфраструктури, тиску з боку сильних конкурентів. Усі ці фактори чинять певний вплив на утворення відповідних конкурентоспроможних ринкових структур.

Розглядаючи визначення вчених-економістів до тлумачення змісту і завдання конкурентної політики, до числа останніх, окрім власне захисту конкуренції, демонополізації, зниження бар'єрів входження в ринки/виходу з ринків, контролю за процесом ціноутворення підприємств-монополістів тощо відносяться захист прав споживачів, розвиток малого та середнього бізнесу, розвиток ринкової інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника, забезпечення належного рівня зайнятості

населення, підвищення інвестиційної привабливості національної економіки, управління пропорціями економічного розвитку й економічний розвиток країни загалом (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення завдань конкурентної політики

Завдання конкурентної політики	Автор
Захист і розвиток економічної конкуренції	В. Геєць [16], Г. Филюк [56]
Забезпечення економічної ефективності товарних ринків й економіки в цілому	В. Лагутін [31], Л. Федулова [57]
Підвищення конкурентоспроможності національного виробника і економіки в цілому	І. Князева [30], Ю. Рубін [49]
Підвищення інвестиційної привабливості економіки	О. Мальцова [45]., Ю. Рубін [49]
Митно-тарифне регулювання	Ю. Рубін [49], О. Перепечкіна [41]
Розвиток малого та середнього бізнесу	С. Серяковська [50]
Забезпечення зайнятості	В. Лагутін [31], І. Князева [30]
Захист інтересів споживачів	В. Лагутін [31], О. Перепечкіна [41]
Розвиток інфраструктури	О. Перепечкіна [41]
Забезпечення сталого економічного зростання	В. Лагутін [31]

В. Лагутін визначає конкурентну політику як діяльність держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів, сприяння розвитку цивілізованих ринкових відносин, створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва [31].

О. Перепечкіна на основі конкурентної політики розуміє дії держави у прийнятті законів і нормативних актів, що стосуються захисту діючих

повноважень підприємств, забезпечених необхідністю заощадити більше часу і фінансів через комплекс економічно обґрунтованих інструментів [41].

М. Бурда і Ч. Віплош дивиться на конкурентну політику як боротьба між підприємствами-конкурентами, спрямована на зростання виробництва [15].

А. Полянська вважає, що конкурентна політика – це здійснення дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного підвищення підприємства [42].

Г. Паламарчук обґрунтовує конкурентну політику як комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища [40].

Автором дипломної роботи запропоноване змістовне наповнення категорії «конкурентна політика», а саме «конкурентна політика – це система принципів, правил та законів конкуренції, які формуються у відповідності до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства».

Тобто конкурентне середовище визначає характер конкурентної політики підприємства, а саме систему принципів, інструментів, методів та методик ведення конкурентної боротьби.

Основними принципами конкурентної політики підприємства є:

- принцип об'єктивності (неупередженості);
- принцип транспарентності (прозорості);
- принцип контролю;
- принцип заборони;
- принцип превентивності (упереджувального впливу) (рис. 1.1) [18].

Об'єктивність (неупередженість). Даний принцип відображає необхідність врахування при розробці та реалізації основних напрямів конкурентної політики всіх можливих факторів, що впливають на неї.

Принцип транспарентності передбачає, що конкурентна політика підприємства повинна бути максимально прозорою, тобто забезпечувати єдині правила поведінки для діючих суб'єктів господарювання та надання

можливості створювати рівні можливості для вільного доступу до інформації про стан ринків.

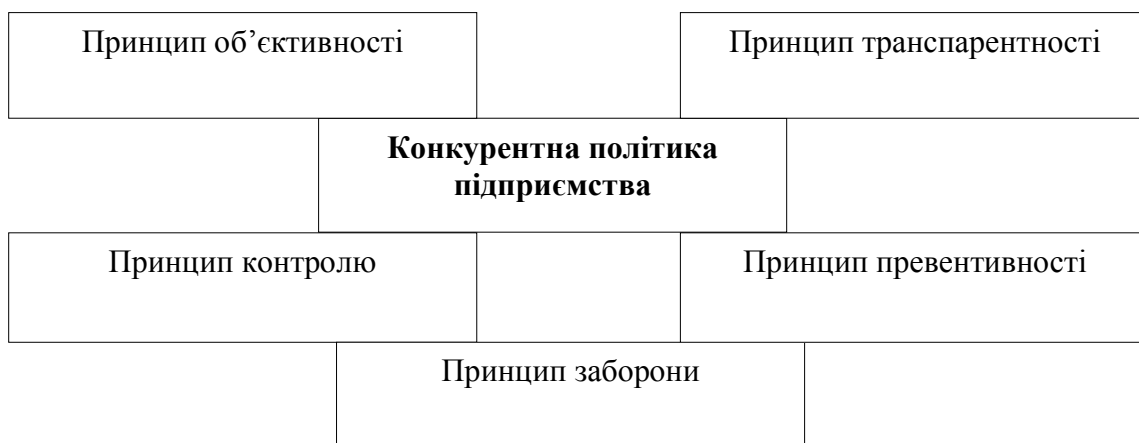


Рис. 1.1 Принципи конкурентної політики підприємства [18]

Принцип контролю. Можливість реалізації конкурентної політики є неможливою без постійного контролю за протиправною діяльністю учасників ринкових відносин.

Дотримання принципу заборони конкурентної політики передбачає дотримання законпорядності усіх діючих суб'єктів господарювання через види діяльності, які забороняються. Цей принцип передбачає заборону: зловживання монопольним (домінуючим) становищем суб'єктів господарювання, антиконкурентних узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання та ін.

Принцип превентивності. Даний принцип базується на вчасному попередженні та запобіганні порушень законодавства у сфері економічної конкуренції, стимулюванні суб'єктів господарювання до прийняття більш ефективних ринкових рішень.

Процес формування конкурентної політики підприємства передбачає реалізацію наступних етапів:

- формування переліку законів конкуренції;

- визначення галузевих правил ведення конкурентної боротьби;
- формування політики взаємодії підприємства з прямими конкурентами;
- формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі;
- зведення результатів реалізації попередніх етапів до єдиної форми;
- порівняння зведених положень з наявним конкурентним потенціалом та їх корегування;
- визначення основних положень конкурентної політики підприємства та їх затвердження вищим керівництвом (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Зведена таблиця етапів процесу формування конкурентної політики підприємства [18]

Перший етап – формування переліку законів конкуренції. Закони конкуренції є умовно постійними правилами взаємодії конкурентів. Такі правила не залежать від специфіки галузі, в межах якої функціонує підприємство і є подібними для всіх суб'єктів діяльності. Формування законів конкуренції зводиться до їх формалізації, уточнення в межах розробки конкурентної політики та конкурентної стратегії підприємства.

Другий етап – визначення галузевих правил конкуренції. Галузеві правила конкуренції є умовно постійними правилами взаємодії конкурентів в межах певної галузі. Такі правила формуються на рівні об'єднань підприємств, що функціонують в галузі. Формування галузевих правил конкуренції на рівні підприємства зводиться до їх формалізації, уточнення та доповнення (при необхідності).

Третій етап – розробка політика взаємодії підприємства з прямими конкурентами. Політика взаємодії підприємства з прямими конкурентами визначає лінію поведінки компанії по відношенню до підприємств-конкурентів і спрямована на забезпечення сталих конкурентних переваг.

Четвертий етап – формування політика взаємодії підприємства з основними силами в галузі (окрім прямих конкурентів). Політика взаємодії підприємства з основними силами в галузі (окрім прямих конкурентів) – це обґрунтована та чітко структурована система принципів взаємодії підприємства з споживачами, постачальниками, товарами-субститутами, бар'єрами, що є основними конкурентними силами в галузі (окрім прямих конкурентів). Процес формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі передбачає формування політики взаємодії компанії зі споживачами, постачальниками, товарами-замінниками, вхідними бар'єрами.

П'ятий етап – зведення результатів реалізації попередніх етапів до єдиної форми. Після розробки основних компонент конкурентної політики,

сформовані принципи та правила необхідно звести до єдиного документу та піддати детальному аналізу (з метою уточнення на усунення зайвого).

Шостий етап – порівняння отриманих результатів з наявним конкурентним потенціалом, їх корегування. Розроблені положення конкурентної політики повинні бути адаптовані до наявного потенціалу компанії. Адаптації підлягають лише дві компоненти конкурентної політики: політика взаємодії підприємства з основними конкурентними силами та політика взаємодії підприємства з прямими конкурентами, адже зміст законів конкуренції та галузевих правил конкуренції не залежить від потенціалу конкретного підприємства-оператора ринку. Процес адаптації передбачає уточнення «проблемних» положень конкурентної політики.

Сьомий етап – визначення основних положень конкурентної політики підприємства та їх затвердження вищим керівництвом. Розробка конкурентної політики (як і будь-якої іншої функціональної політики) відбувається на рівні керівників функціональних підрозділів, після чого вона переглядається, доповнюється та затверджується на рівні вищого керівництва підприємства. Реалізація конкурентної політики дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність та стабільну діяльність на галузевих ринках.

Таким чином, метою конкурентної політики є забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення рівня конкурентоспроможності. А це можливо лише за рахунок застосування якісно нових наукових підходів до її формування, розроблення та впровадження комплексної системи заходів, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища. Формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком.

1.2 Характеристика складових конкурентної політики

Стрімкий розвиток світогосподарських процесів, інтенсифікація проявів глобалізації змушує країни по-новому поглянути на конкурентне середовище національних економік.

Дослідження конкурентної політики ґрунтується на теоретичному доробку та практичному досвіді, що одночасно включає такі основні складові як «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги».

Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо. Вона є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій).



Рис. 1.3 Основні складові конкурентної політики [31]

Конкуренція сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

Слово «concurrentia» в перекладі з латинської мови означає «змагання, суперництво». Як економічна категорія конкуренція – це «боротьба між

товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків» [39].

Основні підходи до методології дослідження конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів як І. Ансофф [8], М. Портер [43], А. Сміт [51], Й. Шумпетер [58].

Різноманітні питання економічної конкуренції як суспільного економічного явища досліджено в працях вчених Г. Азоєва [10], Г. Ассель [12], Л. Антонюка [11], Т. Гончарук [18], М. Книш [29], Р. Фатхутдінова [55], А. Юданова [59], та інших вчених.

Основні підходи до визначення конкуренції, що є основною складовою конкурентної політики відображені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз визначень поняття «конкуренція»

Автор	Визначення поняття	Власний коментар
І. Ансофф [8], М. Портер [43]	Конкуренція – це динамічний процес, який розвивається; це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти	Бракує включення до поняття «нові потреби споживачів».
А. Сміт [51]	Конкуренція – змагання заради прибутку	Розгляд лише однієї мети підприємницької діяльності
Й. Шумпетер [58]	Досконала конкуренція для суспільства стимул для мінімізації витрат і максимального наближення оплати праці до її граничної продуктивності	Шляхом завоювання ринку, в боротьбі за споживача.
Г. Азоєв [10]	Економічна конкуренція – суперництво на будь-якому полі діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї мети	Повне поняття
Г. Ассель [12]	Конкуренція виробників на ринку, яка включає в себе як внутрігалузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції	Повне поняття
Л. Антонюк [11]	Під ринковою конкуренцією вважають боротьбу підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться підприємствами на доступних їм	Немає розгляду ринку в цілому, що є також важливим.

	сегментах ринку	
Т. Гончарук [18]	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці	Повне поняття

Конкуренція – це економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг за завоювання ринку та отримання більшого прибутку. Без конкуренції ринкові відносини практично неможливі.

В процесі аналізу найзначніших теорій конкуренції виявлено та запропоновано власні ознаки поняття «конкуренція». З'ясовано, що:

- конкуренція спонукає постачальників, виробників і продавців, з метою максимізації прибутків, намагатися найкращим чином задовольняти вимоги споживачів;
- конкуренція виступає в якості ринкового механізму, що врівноважує попит та пропозицію;
- конкуренція використовується для передбачення поведінки покупців і продавців на ринку, визначаючи тим самим його будову.

Масштаб інтенсивності конкуренції визначається тим, наскільки швидко переваги в прибутку втрачаються в результаті успішного відтворення інновацій конкурентами. В першу чергу це залежить від того, наскільки швидко конкуренти реагують на ривок вперед підприємства-піонера і наскільки динамічним є попит.

У відповідності до керівного принципу оптимальної інтенсивної конкуренції сприятливі умови для нормального функціонування суперництва з'являються тоді, коли в економіці існує «широка» олігополія з «помірною» індивідуалізацією продукції. «Вузька» олігополія із сильною індивідуалізацією продукції, навпаки, зменшує інтенсивність конкуренції.

В кожній ринковій економіці існує небезпека того, що учасники конкурентної боротьби спробують ухилитися від обов'язкових норм і ризику, пов'язаних з вільною конкуренцією, вдаючись, наприклад, до змови про ціни чи до імітації товарних знаків. Тому держава повинна видавати нормативні документи, які регламентують правила конкурентної боротьби.

Визнання суті конкуренції як важливого інструменту ринку, найбільш впливового засобу зниження цін і задоволення споживчого попиту вимагає з'ясування форм її прояву. Крім того, слід пам'ятати, що ринкова економіка за тривалі роки свого існування накопичила певні риси, що призвело до істотних змін у дії конкурентних механізмів.

На зміну ринковій економіці епохи вільної конкуренції прийшла сучасна економіка. Сучасна ринкова економіка розвинутих країн відбиває ті глибокі зміни, що відбуваються в процесі відтворення економічної системи. Індивідуальна приватна власність, що панувала раніше, поступається місцем корпоративній організації власності і капіталу. Збагачуються форми господарювання, посилюються зв'язки між ними. Розглянемо наведені на рисунку 1.4 види конкуренції детальніше:

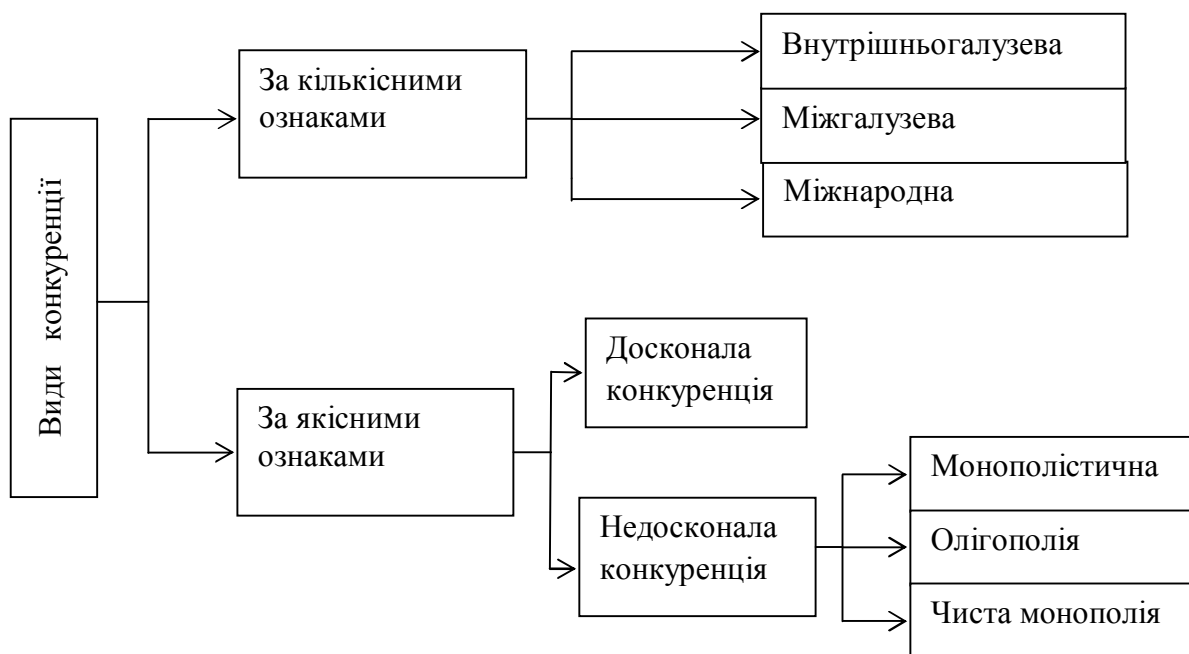


Рис. 1.4 Види конкуренції [24]

Внутрішньогалузева конкуренція являє собою суперництво підприємств однієї галузі, що випускають однакову продукцію: взуття, тканини, продукти харчування тощо. Вона спричинює виникнення ринкової вартості товару.

Міжгалузева конкуренція складніша: охоплює суперництво за сфери більш вигідного застосування капіталу.

Вихід продукції великих корпорацій на міжнародні ринки є свідченням міжнародної конкуренції. Цей вид суперництва пов'язаний з глобалізацією світової економіки, пануванням транснаціональних об'єднань.

Досконала або чиста конкуренція зустрічається в граничному вигляді досить рідко. Це ринкова ситуація, за якої велика кількість підприємців виробляють і продають однакову продукцію.

Залежно від існуючих типів ринків розрізняють такі види недосконалої конкуренції, як монополістична, олігополія, чиста монополія. Характеристика їх особливостей наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика особливостей видів недосконалої конкуренції [24]

Показник	Чиста	Монополістична	Олігополістична
Кількість конкурентів	Велика	Багатоманітність дрібних форм	Кількість фірм незначна, є великі фірми
Характер продукції	Однорідний	Багатоманітність товарів	Різноманітна або однорідна продукція
Формування ціни	Виробник не впливає на ціну. Залежить від «попиту-пропозиції»	Виробник має можливість впливати на ціну	Ціна виробника залежить від цін товарів конкурентів

Наведена характеристика різних видів недосконалої конкуренції дає підставу стверджувати, що гонитва підприємств за прибутком, намагання посилити свої позиції на ринку може не тільки викликати позитивні зрушення, а й призвести до домовленостей, злиття фірм із метою усунення обмежень, зумовлених конкуренцією.

Конкуренція неподільно пов'язана з конкурентними перевагами, які, в свою чергу, формують конкурентоспроможність.

Досить широке коло таких чинників звужується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують підприємству переваги над прямими конкурентами.

Різні підходи до визначення поняття конкурентних переваг наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Визначення поняття «конкурентні переваги»

Автор	Визначення поняття
М. Портер [43]	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації
Ж.-Ж. Ламбен [32]	Конкурентна перевага – це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами
Р. Фатхутдінов [55]	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами
Л. Балабанова [13]	Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку

Підсумовуючи визначення поняття «конкурентні переваги», слід виокремити, що їхня сутність переважно розкривається через такі характеристики як: здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами.

На підставі вищевикладеного, а також в результаті вивчення і аналізу праць вітчизняних і зарубіжних авторів пропонується наступне визначення конкурентної переваги. Конкурентна перевага підприємства – це елемент

системи конкурентних відносин, що визначає можливість підприємства випередити конкурентів і досягти певного рівня конкурентоспроможності через постійний моніторинг дій учасників ринку і реагування на них.

Логічним продовженням дослідження є визначення змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність». У літературі можна зустріти безліч визначень поняття «конкурентоспроможність».

У таблиці 1.5 наведені деякі з визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», що пропонують зарубіжні та вітчизняні автори.

Таблиця 1.5

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення поняття
А. Уїнт [59]	Можливість підприємств отримувати прибутки вище середнього рівня на ринку, де діють як вітчизняні, так і іноземні конкуренти
Г. Л. Азоєв [10]	Здатність підприємства ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
Р. А. Фатхутдінов [52]	Виробництво конкурентоспроможного об'єкту та стійка фінансова діяльність фірми
М. Портер [40]	Продуктивність використання підприємством окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів

Отже, конкурентна політика – багаторівнева економічна категорія, складовими рівнями якої є конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

Усі вони взаємозалежні, і оцінка їх стану, в першу чергу, визначається станом самого підприємства у сьогоденні.

Реалізація конкурентної політики потребує здійснення аналізу конкретних умов функціонування ринку, порівнянь наслідків певних дій ринкових суб'єктів із даними минулих періодів чи із прогнозуванням конкурентної ситуації в майбутніх періодах. Розгляд цих чинників у сукупності

дасть можливість досягти поставлених цілей щодо підтримки стабільного положення підприємства і розвитку у майбутньому.

1.3 Конкурентоспроможність підприємства як основна складова конкурентної політики

Однією з основних економічних категорій сьогодення є конкурентоспроможність, що в загальному вираженні показує здатність до конкуренції на тому чи іншому ринку.

Стрімкий розвиток світогосподарських процесів, інтенсифікація проявів глобалізації змушує країни по-новому поглянути на конкурентне середовище національних економік.

П. Макаровська та І. Должанський дотримуються точки зору, що «конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання трудових і фінансових ресурсів» [34; 23].

На думку О. Зозульова, конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість його пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища, та забезпечувати стабільність господарювання протягом довготривалої перспективи за рахунок утримання конкурентних переваг [24].

На основі аналізу тлумачень вчених-економістів необхідно сформулювати визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства до реалізації наявних та потенційних виробничих, фінансових та управлінських можливостей ведення конкурентної боротьби за цільові ринки шляхом стабільно ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів у напрямі задоволення потреб споживача.

Отже, досліджувана категорія має різні тлумачення в економічній літературі. Та, незважаючи на різні підходи до визначення суті поняття, усі дослідники визначають такі характеристики конкурентоспроможності підприємства:

- відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик підприємства з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного підприємства (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення підприємства у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Усі ці фактори можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [39].

Коротка характеристика основних складових зовнішнього середовища наведена у таблиці 1.6.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності підприємства; аналіз діяльності конкурентів;

визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.6

**Складові зовнішнього середовища, що впливають на
конкурентоспроможність підприємства [39]**

Складові	Характеристика
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [48].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства.

Коротка характеристика основних складових внутрішнього середовища наведена у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Складові внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [39]

Складові	Характеристика
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут
Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у таблиці 1.8.

Метод – це систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягти певної мети; поняття тотожне алгоритму дій і технологічному процесу.

Кожен із зазначених методів оцінки конкурентоспроможності не є вичерпним, має свої переваги та недоліки, які визначено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.8

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [34; 39]

Група методів	Перелік
Матричні Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) 2. Матриця І. Ансоффа 3. Матриця МакКінсі 4. Матриця конкурентних стратегій Майкла Портера 5. Матриця Томпсона – Стрікланда 6. SNW-аналіз 7. SPACE-аналіз 8. STEEP-аналіз
Графічні Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків	1. Графіки порівнянь 2. Аналітичні графіки 3. Ілюстративні графіки 4. Діаграми 5. Картограми 6. Картодіаграми 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу

Індексні Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конку- рентоспроможності продукції 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі 5. Метод інтегральної оцінки 6. Метод бенчмаркінгу
Аналітичні Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки	1. Метод різниць 2. Метод рангів 3. Метод балів 4. Методи експертної оцінки 5. Системи диференційних рівнянь

Таблиця 1.9

Переваги і недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [34; 39]

Група методів	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	Не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки

Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності продукції	Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дослідження розвитку конкуренції у динаміці; наочність	Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не дає можливості для виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності

Крім того, методи, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть бути об'єднані в такі групи:

а) методи, що ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг, базуються на положеннях теорії міжнародного поділу праці, відповідно до яких передумовою досягнення підприємством стійких конкурентних позицій є відносно нижчі витрати виробництва, ніж у конкурента;

б) методи, що ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства і галузі, відповідно до яких критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані більш ефективно, ніж у конкурентів, а під рівновагою розуміють такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан;

в) методи, засновані на ефективній теорії конкуренції. Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства є порівняння показників стану підприємства з результатами діяльності підприємств-конкурентів, згідно з якими найбільш конкурентоспроможними є підприємства, на яких найкраще організована робота всіх підрозділів та служб, оцінка яких включає оцінку ефективності використання ресурсів та дозволяє виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства порівняно з іншим та шляхи усунення відставання між ними;

г) методи, засновані на теорії якості продукції підприємства, згідно з якими конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції. Продукти порівнюються з параметрами товару-стандарту. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовують різні маркетингові методи, більшість з яких засновані на пошуку співвідношення ціни та якості. Розрахунок показника конкурентоспроможності кожного товару проводиться з використанням економічних та параметричних показників конкурентоспроможності;

д) методи, засновані на теорії мультиплікаторів та характеризують ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх спричинили, тут оцінюються конкурентні переваги підприємства одного кластеру над іншим з точки зору якості продукції чи надання послуг;

е) методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств, за допомогою яких аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу для їх розвитку та можливості аналізу окремих елементів потенціалу;

ж) методи, засновані на експертних судженнях і широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів, оскільки, на відміну від аналізу власного підприємства, багато елементів інформаційної бази не можуть бути законно отримані;

з) матричні методи оцінки конкурентоспроможності, які засновані на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності різних товарів розроблені маркетинговою організацією «Бостон консалтинг груп» і в подальшому застосовувалися не тільки для аналізу характеристик товарів, але й під час вивчення конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» – товарів, збутової діяльності, окремих компаній, галузей тощо;

и) комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, спрямовані на розробку консолідованого показника рівня конкурентоспроможності, який реалізується на основі визначення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання та визначення рівня її конкурентоспроможності щодо підприємств, що працюють в одній галузі та належать до однієї групи товарів. Цей метод передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства, який характеризує ступінь задоволення потреб споживачів та рівень ефективності виробництва [34; 39].

Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють явища або процеси діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства в сучасному бізнес-середовищі наведена у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства [40]

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від місця виникнення	Внутрішні, зовнішні
Залежно від сфери походження	Наукові, управлінські, економічні, екологічні, соціально-політичні
За характером спеціалізації	Загальні, специфічні, індивідуальні
За тривалістю дії	Постійні, тимчасові
Залежно від ступеню корисності	Стимулюючі, дестимулюючі
Залежно від рівня взаємо-обумовленості	Первинні, вторинні
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства	Неконтрольовані державою, контрольовані державою, контрольовані підприємством

Класифікація факторів:

а) залежно від місця виникнення:

1) внутрішні (виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств конкурентного середовища, ресурсної бази, характеру управління організаційною структурою);

2) зовнішні (виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища).

б) за характером спеціалізації:

1) загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку);

2) специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють в межах певної галузі або певного регіону);

3) індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища).

в) залежно від ступеню корисності:

1) стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства);

2) дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності).

г) залежно від рівня взаємообумовленості:

1) природні (первинні) – природні ресурси, географічне розташування;

2) похідні (вторинні) – це техніка, економічна середовище [40].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайно важливим і вкрай необхідним. Для того, щоб бути конкурентоспроможним підприємством потрібні не тільки фінансові ресурси, необхідно звільнитися від застарілих форм ведення господарської діяльності, активізувати інноваційну діяльність, оптимізувати систему управління та організацію виробництва.

Резюмуючи викладене у першому розділі, можна зробити висновок, що конкуренція між виробниками являє собою тип взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Аналогічно можна визначити конкуренцію між споживачами як їхні взаємовідносини з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку. Конкурентна перевага досягається за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги. 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.

Конкурентна політика охоплює три основні економічні категорії: «конкуренція», «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність». Вона має

бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємством та його постачальниками, замовниками продукції і конкурентами, формування ефективного внутрішньо-економічного механізму підприємства. Процес формування конкурентної політики охоплює всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВОСТОК АВТОМИР»

2.1 Маркетингова характеристика підприємства ТОВ «Восток Автомир» та його конкурентна політика

ТОВ «Восток Автомир» – єдиний офіційний дилер Toyota в Запорізькій області. Підприємство було засновано 4 листопада 2007 року. Зокрема цей автосалон було відкрито в 2017 році [36].

Основним напрямом діяльності підприємства ТОВ «Восток Автомир» роздрібна торгівля автомобілями ТМ «Тойота».

Місія підприємства ТОВ «Восток Автомир» – втілити мрію клієнта володіти автомобілем, який відповідає його бажанням і можливостям, брати на себе турботу про автомобіль клієнта після покупки і робимо це чесно, професійно і доброзичливо.

В автоцентрі завжди зустрічають кваліфіковані і доброзичливі продавці-консультанти. Менеджери автоцентру надають вичерпну інформацію про комплектації і технічні характеристики автомобіля, що сподобався, надають рекомендації і допомагають зробити правильний вибір.

Автоцентр також пропонує клієнтам вигідні умови покупки:

- діє безліч пропозицій з кредитування та страхування автомобіля;
- є можливість придбати автомобіль в лізинг або стати корпоративним клієнтом підприємства;
- спеціально для власників автомобілів марки Тойота розроблена схема Trade-In, в рамках якої можна обміняти куплений раніше автомобіль на новий з невеликою доплатою;

- сервісний центр «Восток Автомир» оснащений новітнім технологічним обладнанням та інструментом, що дозволяє пропонувати клієнтам весь спектр послуг, пов'язаних з ремонтом і обслуговуванням автомобілів Тойота, і гарантувати високу якість виконуваних робіт.

Організаційна структура ТОВ «Восток Автомир» відноситься до типу лінійно-функціональних структур. Вона включає відділ продажів, бухгалтерію, юридичний відділ та відділ технічного обслуговування. Всі складові елементи організаційної структури підпорядковуються директору автосалону ТОВ «Восток Автомир», який виконує обов'язки топ-менеджера та не є власником підприємства.



Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ТОВ «Восток Автомир»

Щоб вижити в сучасних умовах, підприємство має адаптуватися і постійно пристосовуватися до довкілля, що змінюється. Підприємство організовано таким чином, щоб відстежувати постійні зміни в зовнішньому середовищі.

Тому підприємство ТОВ «Восток Автомир» постійно розвивається, щоб не поступатися суперникам в умовах жорсткої конкуренції, задовольняє диференційовані запити споживачів, удосконалює свої внутрішні процеси.

Традиційна ієрархічна структура в таких організаціях більше не домінує. Відповідно до функцій працівники підприємства об'єднуються в команди, здійснюють перехресне навчання та забезпечуються комерційною інформацією, що дає їм можливість виконувати кілька функцій і швидко реагувати зміну потреб на автомобільному ринку [40].

Згідно з рисунком 2.1, визначено що серед складових елементів організаційної структури підприємства ТОВ «Восток Автомир» відсутній відділ маркетингу. Ці функції виконує ТОВ «Ельма Стандарт», через укладену угоду про надання маркетингових послуг офіційним підприємствам-автодилерам у місті Запоріжжя [22].

Крім того, ТОВ «Ельма Стандарт» також працює з офіційним представництвами автомобільних компаній таких як: «Peugeot» Ліон Авто, «Citroen» Ліон Авто, «Opel» Ліон Авто, «Nissan» Наск Авто, «Kia» Град Авто (рис. 2.2).

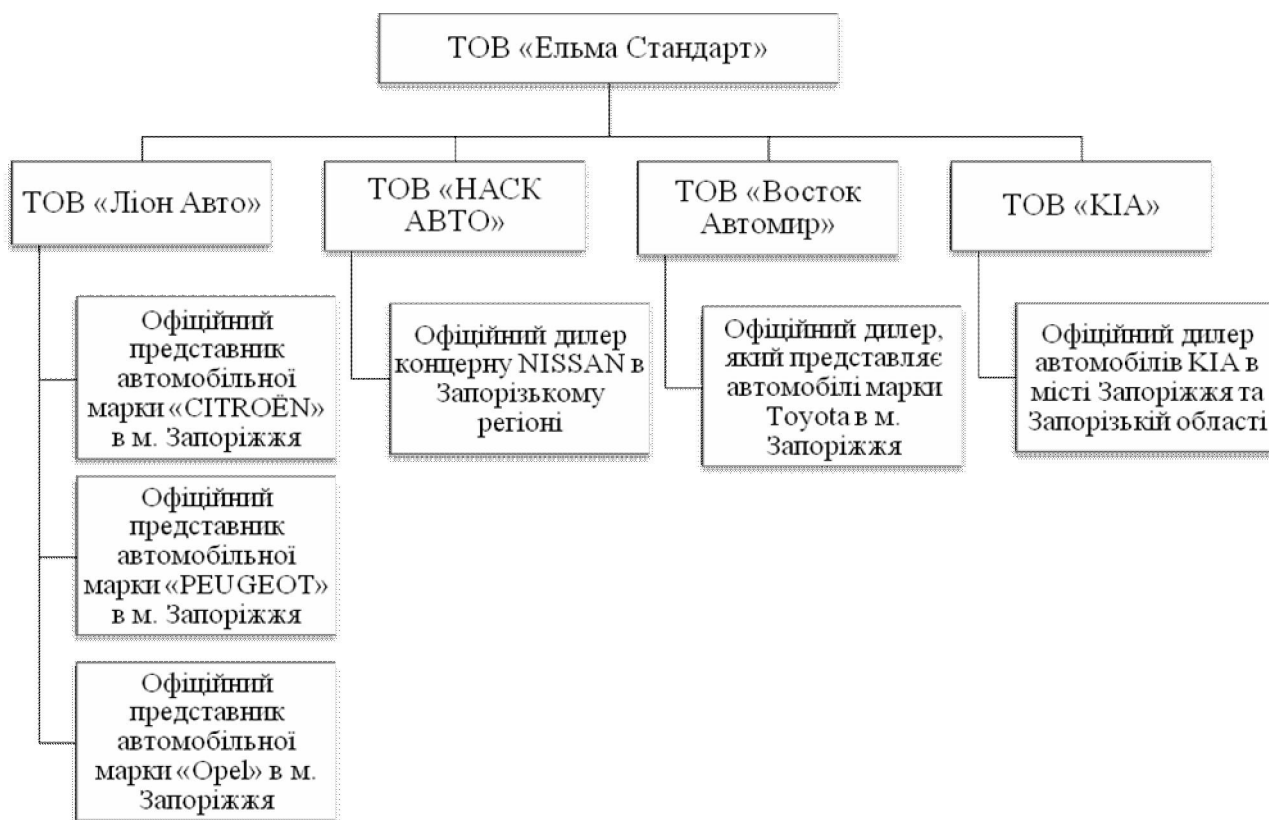


Рис. 2.2 Клієнти підприємства TOB «Ельма Стандарт»

До складу маркетингових послуг TOB «Ельма Стандарт» входить:

- аналіз конкуренції на ринку автомобілів та оцінка її рівня;
- аналіз кола потенційних споживачів, сегментація й вибір цільової групи;
- аналіз стану продажів і їх прогнозування;
- здійснення маркетингових комунікацій, що включає: рекламування автомобілів, реклама у місці продажу, реклама в Інтернеті, виставки тощо.

У середньому обсяг продажу автомобілів ТМ «Тойота» склав за 2017 рік 9515 тис. шт та за 2018 рік – 9631 тис. шт (по Україні) [7].

В Запоріжжі автосалон продав за 2017 рік – 500 автомобілів, а за 2018 рік – 530 автомобілів.

Для економічної характеристики автосалону TOB «Восток Автомир». було проведено аналіз основних показників його діяльності за 2016-2018 рр. на основі внутрішньої документації підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники фінансової діяльності
підприємства ТОВ Тойота «Восток Автомир» за 2016-2018 рр.,
млн грн**

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (2017/2016)		Відхилення (2018/2017)	
				±Δ	%	±Δ	%
Виручка, млн. грн. у тому числі:	390	400	424	10	31,2	24	32
Виручка від реалізації автомобілів	380	385	415	5	15,6	30	40
Виручка від реалізації запчастин та аксесуарів	5	7	6	2	6,25	1	1,33
Виручка від сервісного обслуговування	5	8	3	3	9,3	-5	-6,65
Собівартість, млн. грн.	380	382	400	2	6,25	18	24
Операційний прибуток, млн. грн.	10	18	24	8	25,0	6	8
Рентабельність, %	2,5	4,5	5,6	2	6,25	1,1	1,45

Виручка від реалізації автомобілів ТМ «Тойота» у 2018 році збільшилась на 40%, причиною зростання є попит на автомобілі саме цього бренду.

Виручка від реалізації запчастин та аксесуарів зменшилась відносно до 2017 року, але збільшилась відносно 2016 року. Причина спаду – нестача необхідних позицій під час здійснення продажу автомоблів. Виручка від сервісного обслуговування різко впала відносно 2017 року, по-перше, збільшилась кількість встановлення гарантійних випадків нових автомобілів, по-друге, з'явилась тенденція ремонту автомобілів не у офіційного представника даного бренду, а у інших організаціях технічного обслуговування.

Маркетингова характеристика неможлива без розгляду чотирьох основних елементів комплексу маркетингу (4Р): продукція, ціна, місце продажу, просування.

Лідером на автомобільному ринку України є автомобілі ТМ «Тойота» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Продажі авто в Україні за марками 2019 рік [7]

Марка		червень	липень	серпень	вересень	жовтень	ВСЬОГО
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Toyota	1 142	1 056	1 027	866	948	11 645
2	Renault	986	697	804	865	806	8 722
3	Volkswagen	313	501	454	387	402	6 183
4	Nissan	535	451	653	726	515	5 982
5	Skoda	404	373	539	570	501	5 403
6	Hyundai	452	407	419	438	420	4 979
7	Kia	477	436	522	621	575	4 881
8	Ford	294	224	310	198	216	3 128
9	Mazda	315	326	262	238	236	3 126
10	Audi	108	102	153	188	265	2 917
11	Mercedes-Benz	266	231	246	245	239	2 653
12	Suzuki	277	257	216	192	177	2 619
13	Peugeot	192	198	166	184	174	2 200
14	Mitsubishi	201	234	205	205	245	2 195
15	BMW	212	187	202	198	187	2 148

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
16	Citroen	163	183	119	110	99	1 429
17	Honda	112	87	80	123	109	972
18	Fiat	134	102	98	87	108	911
19	Subaru	78	69	83	92	115	890
20	Land Rover	63	48	87	88	86	781
21	Volvo	57	73	60	89	102	758
22	Porsche	52	44	44	60	59	569
23	Opel	20	15	15	12	13	175

Toyota Motor Europe (TME) реалізує автомобілі Toyota і Lexus в Західній, Центральній і Східній Європі, включаючи Україну, Туреччину і Росію, а також Ізраїль.

На даний момент в гібридній лінійці Toyota і Lexus 16 моделей. Такої кількості моделей з гібридними силовими установками немає в жодного іншого автовиробника. Ще однією складовою успіху став запуск Toyota C-HR. Майже 80% покупців Toyota C-HR вибрали гібридну трансмісію.

Важливу роль в діяльності підприємства складає асортимент продукції.

Модельний ряд автомобілів підприємства ТОВ «Восток Автомир» та ціни на них представлені у таблиці 2.3. Нові моделі автомобілів ТМ «Тойота» є у продажу з травня 2019 року.

Детальний опис кожної моделі можна уточнити як в дилерському центрі, так і на сайті Тойота Центр Запоріжжя «Восток Автомир». Так можна помітити, що представлені оновлені версії старих найменувань [36].

Для оптимізації витрат на обслуговування і транспортування автомобілів, а також обслуговування площ, керівним складом підприємства ТОВ «Восток Автомир» прийнято рішення обмежити ряд представлених моделей. Звичайно ж, в даному переліку відсутня ряд найменувань, але це, найчастіше пов'язане з негативними результатами реалізації не популярних моделей.

Таблиця 2.3

Модельний ряд автомобілів салону Тойота Центр Запоріжжя «Восток Автомир», станом на жовтень 2019 р.

№	Назва	Рік випуску	Клас	Ціна	Коротка характеристика
1	Yaris	2019	В	від 393 240 грн	максимальна потужність до 111 л.с., витрати палива 4,7 л/100 км

2	Corolla		C	від 463 300 грн	максимальна потужність до 132 л.с., витрати палива 5,2 л/100 км
3	Camry+Гибрид		D	від 721 405 грн	максимальна потужність до 218 л.с., витрати палива 4,5 л/100 км
4	C- HR+Гибрид		B	Від 696 080 грн	максимальна потужність до 148 л.с., витрати палива 6,3 л/100 км
5	Новий RAV4		J кросове р	від 622 630 грн	максимальна потужність до 218 л.с., витрати палива 4,7 л/100 км
6	Highlander		J кросове р	від 1 256 560 грн	максимальна потужність до 132 л.с., витрати палива 9,5 л/100 км
7	Land Cruiser Prado		J	від 1 024 910 грн	максимальна потужність до 282 л.с., витрати палива 7,7 л/100 км
8	Land Cruiser 200		J кросове р	від 1 582 000 грн	максимальна потужність до 309 л.с., витрати палива 9,5 л/100 км
9	Hilux		Pick-up	від 831 600 грн	максимальна потужність до 177 л.с., витрати палива 7,3 л/100 км
10	Proace		L1, фургон	від 709 170 грн	максимальна потужність до 150 л.с.

Ціну можна вважати основним чинником, який визначає вибір покупців.

Розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів в Україні наведено у таблиці 2.4 [21].

Таблиця 2.4

Розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів в Україні [21]

	Період	
	I півріччя 2018 р. %	II півріччя 2019 р. %
Частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими	94,5	88,5
- середнього рівня загальних доходів (≤ 10700 грн.);	60,6	61,2
- фактичного прожиткового мінімуму (≤ 3612 грн.);	31,7	25,5
- прожиткового мінімуму (≤ 1853 грн.).	2,2	1,8
Частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць вищими середнього рівня загальних доходів	5,5	11,5
Всього	100	100

Наведені дані таблиці 2.4 свідчать про низьку купівельну спроможність населення України стосовно придбання товарів попереднього вибору. Оскільки потенційними покупцями автомобілів з автосалону є люди з високим рівнем доходу, то орієнтуватись важливо передусім саме на цей сегмент споживачів. Динаміка зростання, яку демонструє сегмент споживачів з доходом вище за середній (зростання на 6% у 2019 році відносно 2018 року) свідчить про розширення сегменту, тобто збільшення кількості потенційних покупців та має позитивний вплив на рівень продаж підприємства ТОВ «Восток Автомир».

Формування цінової політики зумовлює необхідність системного підходу до інформаційного забезпечення обґрунтування управлінських рішень щодо цін. Цей підхід реалізується в комплексній системі інформаційного забезпечення процесу ціноутворення, що охоплює шість окремих систем: систему інформації про ринок загалом, систему інформації про урядову політику, систему інформації про витрати, систему інформації про конкурентів, систему інформації про покупців, систему інформації про обсяги збуту і

прибутку підприємства.

Для збору інформації про покупців на підприємстві ТОВ «Восток Автомир» розроблена анкета споживача (рис. А.1).

Отримані дані анкетного опитування, після обробки їх спеціалістами ТОВ «Ельма Стандарт», показують усі недоліки та переваги діяльності автосалону для подальшого їх усунення або підсилення. Цей спосіб дозволяє спеціалістам підприємства за мізерну ціну провести дослідження для вдосконалення результатів діяльності.

Також, в автосалоні представлено цілий ряд аксесуарів для усього модельного ряду автомобілів. Розгляд легкосплавних дисків здійснюється на прикладі автомобіля Тойота Yaris (рис. Б.1).

Згідно з законопроектом №1150 в Україні є обов'язковим встановлення автомобільних сидінь для дітей до 12 років. У асортименті підприємства ТОВ «Восток Автомир» налічується пропозиції для надійності поїздки дітей (рис. В.1).

Місце продажу автомобілів Тойота знаходиться за адресою м. Запоріжжя, вулиця Перемоги, 76-А. Дістатися до автосалону «Восток Автомир» можливо лише за допомогою автомобільного транспорту. Але перевагаю знаходження автосалону саме на Набережній м. Запоріжжя є доступність до проведення тест-драйву потенційними покупцями нового автомобіля.

Основними елементами комплексу просування (комплексу маркетингових комунікацій або комунікаційного міксу) є: реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю (PR), прямий маркетинг (директ маркетинг). Виділяють також синтетичні засоби – виставки та ярмарки, спонсорство, брендинг, інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу.

Реклама на телебаченні ефективно використовується для просування бренду та підвищення іміджу компанії. Часто великі бренди використовують рекламу на радіо як доповнення до реклами на телебаченні.

Реклама оновленої Тойота Camry та Тойота Corolla наведено на рисунках 2.3 та 2.4.



Рис. 2.3 Реклама оновленої Тойота Camry в Україні



Рис. 2.4 Реклама оновленої Тойота Corolla в Україні

До основних складових комплексу маркетингу відноситься також складова 1S (сервіс). Сервіс, який надає підприємство, неможливий без розуміння споживчої аудиторії.

Події, які впливають на рішення про купівлю автомобіля зображено на рисунку 2.5.

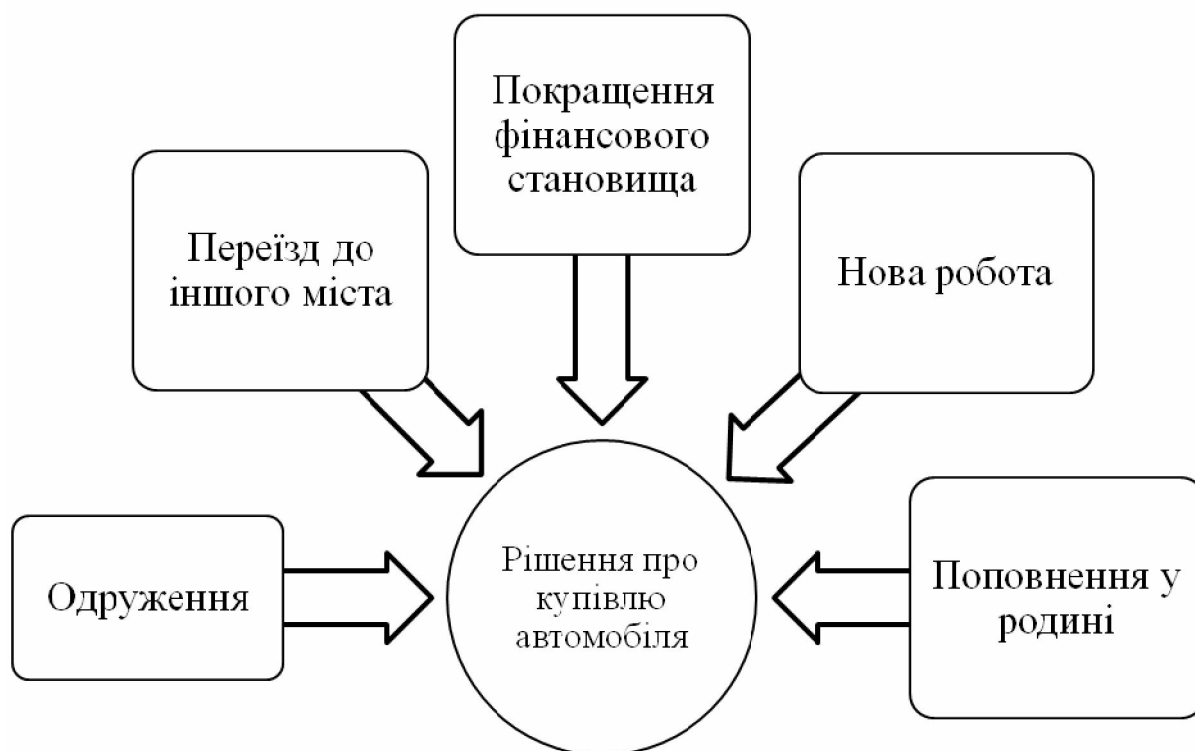


Рис. 2.5 Рішення про купівлю автомобіля споживачем

При складанні портрета споживача Тойота «Восток Автомир» були використані результати маркетингового аналізу, який проводила ТОВ «Ельма Стандарт» в 2018-2019 рр. Згідно з цим, основними покупцями є люди віком від 30 до 60 років, більшість з яких є приватними підприємцями. Важливим фактором покупки є якість і надійність японського бренду.

Таким чином, проведення маркетингового аналізу ТОВ «Восток Автомир» дозволило виявити основні недоліки, які впливають на діяльність підприємства та його конкурентне становище: відсутність чітко сформованої маркетингової конкурентної стратегії та власного відділу маркетингу.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища в контексті конкурентної політики

Кризове становище в Україні сьогодні особливо гостро проявляється на ринках послуг та товарів довгострокового споживання і автомобільний ринок не є виключенням.

Купівельна спроможність населення різко знизилася, що зумовлено інфляцією, зниженням доходів та негативними очікуваннями. Великий бізнес так само, як малі й середні підприємства, максимально скорочує свої витрати, намагаючись мінімізувати збитки від кризових процесів в країні.

Вагомими негативними факторами впливу на автомобільну галузь є саме зменшення частки вітчизняного автомобільного виробництва в Україні та збільшення імпорту іноземних автомобілів.

Динаміка продажів нових автомобілів в Україні з 2008 по 2018 рр. наведена на рисунку 2.6.

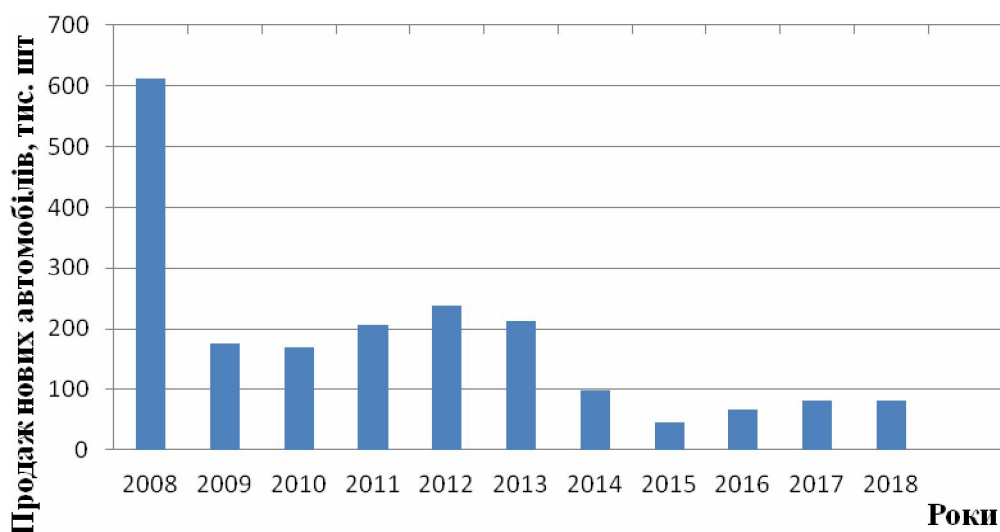


Рис. 2.6 Динаміка продажів нових автомобілів в Україні з 2008 по 2018 рр., тис. шт [44]

Згідно з наведених даних, можна зробити висновок, що світова криза 2008 року вплинула на автомобільну галузь України суттєво.

Зростання відбувалось у 2012 році, але фатальним для автомобільної галузі України став 2014 рік через збільшення імпорту великої кількості автомобілів з інших країн (Польща, Литва, Німеччина, США), що негативно відображається на платіжному балансі країни.

Водночас в Україні розвивається вторинний ринок автомобілів, що наближає його за структурою до західних ринків, де превалюють продажі вже використовуваних автомобілів.

Для аналізу стану автомобільного ринку в Україні найчастіше використовується інструмент маркетингу STEEP-аналізу. Цей інструмент аналізу оточення дозволяє найкраще виявляти можливості і загрози по відношенню до аналізованого об'єкта [48].

STEER-аналіз (зустрічаються також скорочення STEP, PETS, PETSE) факторів оточення (соціальних, економічних технологічних, екологічних, політичних), що впливають на діяльність підприємства ТОВ «Восток Автомир» представлений у таблиці 2.5.

Необхідно виділити фактори для аналізу, які впливають на підприємство ТОВ «Восток Автомир» (табл. 2.5).

До соціальних факторів належить: вимоги до якості продукції і рівнем сервісу, спосіб життя і звички споживання, вікова та гендерна структура населення.

Економічні фактори: рівень інфляції і процентні ставки, курс основних валют, рівень доходів населення.

Технологічні фактори: рівень інновацій і технологічного розвитку галузі, витрати на дослідження і розробки, ступінь використання, впровадження та передачі технологій.

Екологічні фактори: відсутність забруднювачів навколишнього середовища, підтримка чистоти наявної території, вивіз та утилізація відходів.

До політичних факторів відноситься: фіскальна політика (тарифи і пільги), кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика, майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі.

Для визначення ймовірності зміни факторів опитано експертів автомобільного ринку. У якості експертів виступили директор з маркетингу ТОВ «Ельма Стандарт» та співробітники відділу.

Вплив фактора розраховується у 3-х бальній шкалі, де «1» – слабкий вплив, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність підприємства, «2» – помірний вплив, тільки значуща зміна фактора впливає на продажі і прибуток підприємства, «3» – значний вплив, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку підприємства.

Таблиця 2.5

Ступінь вагомості факторів STEEP-аналізу

Опис фактора	Вплив фактора
Соціальні фактори	
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	3
Спосіб життя і звички споживання	2
Вікова та гендерна структура населення	2
Економічні фактори	
Рівень інфляції і процентні ставки	3
Курс основних валют	3
Рівень доходів населення	3
Технологічні фактори	
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	2
Витрати на дослідження і розробки	2
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3
Екологічні фактори	
Відсутність забруднювачів навколишнього середовища	2
Підтримка чистоти наявної території	2
Вивіз та утилізація відходів	2
Політичні фактори	
Фіскальна політика (тарифи і пільги)	3
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика,	3
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3

Оцінка надана експертами проводилась по 5-ти бальній шкалі, де «1» – низька ймовірність, «3» – середня ймовірність, «5» – висока ймовірність впливу факторів.

Ступінь впливу кожного фактору з урахуванням його значимості представлена у таблиці 2.6. Узагальнені дані наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Ступінь впливу обраних факторів

Опис фактора	Вплив фактора	Оцінка експерта			Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3		
Соціальні фактори						
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	3	4	3	5	4	0,31
Спосіб життя і звички споживання	2	5	4	4	4,3	0,22
Вікова та гендерна структура населення	2	3	4	4	3,6	0,19
Економічні фактори						
Рівень інфляції і процентні ставки	3	5	4	5	4,6	0,36
Курс основних валют	3	5	4	5	4,6	0,36
Рівень доходів населення	3	4	4	4	4	0,31
Технологічні фактори						
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	2	4	4	5	4,3	0,22
Витрати на дослідження і розробки	2	3	2	1	2	0,1
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3	2	4	2	2,6	0,21
Екологічні фактори						
Відсутність забруднювачів навколишнього середовища	2	4	5	2	3,6	0,19
Підтримка чистоти наявної території	2	4	4	5	4,3	0,23
Вивіз та утилізація відходів	2	5	3	3	3,6	0,2
Політичні фактори						
Фіскальна політика (тарифи і пільги)	3	5	4	4	4,3	0,34
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	3	3	2	3	2,6	0,21
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3	4	4	3	3,6	0,28
Сума балів	38				56,7	

Таблиця 2.7

Зведена таблиця STEEP-аналізу

Соціальні		Економічні	
	Загальний вплив		Загальний вплив
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	0,72	Рівень інфляції і процентні ставки	1,03
Спосіб життя і звички споживання		Курс основних валют	
Вікова та гендерна структура населення		Рівень доходів населення	
Технологічні		Екологічні	
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,53	Підтримка чистоти наявної території	0,62
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій		Вивіз та утилізація відходів	
Витрати на дослідження і розробки		Відсутність забруднювачів навколишнього середовища	
Політичні			
Фіскальна політика (тарифи і пільги)	0,83		
Кількісні та якісні обмеження на імпорту, торговельна політика			
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі			

Проведення STEEP-аналізу допомогло виявити фактори, які мають максимальний вплив на діяльність підприємства ТОВ «Восток Автомир»

Таким чином, економічні та політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Це означає, що підприємству «Восток Автомир» слід приділити увагу саме цим фактором, щоб знизити їх вплив на свою діяльність.

Для більш глибокого аналізу зовнішнього середовища в контексті конкурентної політики розглянемо внутрішнє середовища підприємства ТОВ «Восток Автомир» застосовуючи SNW-аналіз – це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін підприємства.

Абревіатура SNW відображає характер позиції підприємства по досліджуваного фактору: S – сильна позиція (strength position); N – нейтральна

позиція (neutral position); W – слабка позиція (weakness position).

Такий підхід дозволяє розглядати нейтральну позицію того чи іншого чинника, що впливає на фінансову діяльність підприємства, як критерій мінімально необхідного стратегічного його відповідності.

Експертом для проведення аналізу ТОВ Тойота «Восток Автомир» виступав автор дипломної роботи. Результати представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SNW-аналіз для ТОВ Тойота «Восток Автомир»

Фактори	Стратегічна позиція		
	сильна S	нейтральна N	слабка W
Стратегія підприємства			W
Організаційна структура			W
Фінансове положення		N	
Рівень бухгалтерського обліку		N	
Доступність інвестиційних ресурсів		N	
Фінансовий менеджмент		N	
Якість продукт	S		
Структура витрат	S		
Інформаційні технології	S		
Здатність до лідерства	S		
Здібності керівництва	S		
Маркетинг			W
Якість бренду	S		
Репутація на ринку	S		
Репутація як роботодавця		N	
Ставлення до органів влади	S		
Обслуговування після продажу	S		
Корпоративна культура		N	

Дані таблиці 2.8 роблять актуальними припущення про переваги і недоліки підприємства.

Головною сильною стороною є наявність сформованого бренду «Тойота», реалізація якісного продукту, високі здібності керівництва та здатність до лідерства.

До нейтральної позиції відноситься фінансове положення підприємства ТОВ «Восток Автомир», рівень бухгалтерського обліку, фінансовий менеджмент, корпоративна культура.

Головною слабкою стороною є відсутність чітко сформованої маркетингової конкурентної стратегії та власного відділу маркетингу.

Отже, аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Восток Автомир» в контексті конкурентної політики дає змогу стверджувати, що діяльність підприємства залежить від загальної економічної ситуації в країні, політики держави стосовно автомобільної галузі, а також від купівельної спроможності населення. Тому конкурентна політика підприємства повинна бути спрямована на зміцнення існуючих позицій на ринку, формування внутрішнього організаційного механізму підприємства, підвищення конкурентоспроможності за рахунок своїх конкурентних переваг.

2.3 Визначення місця підприємства в конкурентному середовищі на основі аналізу концентрації ринку

З метою більш глибокого дослідження конкурентної політики підприємства ТОВ «Восток Автомир» основний конкурентів підприємства. На даний момент часу в Запоріжжі існує достатня кількість підприємств, які займаються купівлею-продажем нових автомобілів різних брендів. Найбільш великими є підприємства: «Ліон Авто», «Восток Автомир» «Наск Авто», «Град Авто», «Солли Плюс», «АИС-Запоріжжя», «Навигатор», «Нико Запоріжжя», «Центр Запоріжжя», «Центр Запоріжжя».

Перелічені підприємства займають переважаюче положення на авторинку. Найбільшою організацією з представлених є ІП «АИС-Запоріжжя» Renault, друге місце посідає ТОВ «Восток Автомир» Toyota. Трійку лідерів

замикає ТОВ «Солли Плюс» Volkswagen.

Аналіз конкурентів ТОВ ««Восток Автомир»» представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз основних конкурентів ТОВ «Восток Автомир», 2018 р. [52]

Показник	ІП «АИС-Запоріжжя» Renault	ТОВ «Восток Автомир» Toyota	ТОВ «Солли Плюс» Volkswagen
Асортимент	Підприємство реалізує автомобілі бренду Renault	Підприємство реалізує автомобілі бренду Toyota	Підприємство реалізує автомобілі бренду Volkswagen
Частка ринку, %	12,5	11,1	7,9
Реклама на радіо	-	-	-
Зовнішня реклама	Реклама автомобіля Renault Duster	Реклама автомобіля Toyota Camry	-
Виставкова діяльність	-	8 червня 2019 року відбувся тест-драйв у м. Енергодар, 24 травня 2019 року захід «Ласкаво просимо в сім'ю Тойота»	-

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.9, можна зробити висновок, що ТОВ «Восток Автомир» займає лідируючі позиції. Рекламна діяльність підтримується завдяки активній роботі підприємства ТОВ «Ельма Стандарт».

Для оцінки ринкової влади фірм в першу чергу доцільно використати індекс ринкової концентрації (CR_i) – показник, що характеризує рівень концентрації підприємств-товаровиробників одного товару чи послуги на певному ринку.

Індекс концентрації вимірюється як сума ринкових часток найкрупніших підприємств, які діють на ринку за розраховується формулою 2.1:

$$CR_k = \sum Y_i, \quad (2.1)$$

де $i=1, \dots, k$.

$$CR_3 = 12,5 + 11,1 + 7,9 = 31,5\%$$

Значення CR_3 демонструє, що долю ринку в 31,5% займають три найбільших підприємства – це ІП «АИС-Запоріжжя» Renault, ТОВ «Восток Автомир» Toyota, ТОВ «Солли Плюс» Volkswagen.

Для аналізу структури ринку знадобиться інформація про розподіл часток ринку між підприємствами якоїсь певної галузі. В такому випадку можна застосувати індекс Герфіндаля-Гіршмана, який охарактеризовує перевагу на ринку того чи іншого підприємства.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) визначається як сума квадратів часток ринку кожного обраного великого підприємства з певної галузі і розраховується за формулою 2.2:

$$HHI = \sum Dk \quad (2.2)$$

де Dk – частка k -го великого підприємства на певному ринку.

$$HHI = 11,1^2 + 12,5^2 + 7,9^2 = 341,8$$

Індекс Герфіндаля-Гіршмана трактується як одна з найбільш точних характеристик інтенсивності конкуренції на певному ринку. Відомо, що чим вище значення досліджуваного показника, тим впливовіші досліджувані підприємства.

Показники концентрації ($CR_3 = 31,5\%$, $HHI = 341,8$) свідчать про низький рівень концентрації автомобільного ринку, що дозволяє зробити висновок про

існування конкуренції. Це вказує на слабкий рівень концентрації підприємств та характеризується нормальним станом для конкуренції.

Індекс Лінда, як й індекс концентрації, розраховується лише для декількох найбільших підприємств. Однак, на відміну від індексу концентрації, індекс Лінда орієнтований на урахування відмінностей у «ядрі» ринку.

Розрахунок індексу Лінда здійснюється за формулою 2.3 для двох найбільших підприємств:

$$I_{L2} = \frac{Y_1}{Y_2} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

Для трьох найбільших підприємств розрахунок індексу Лінда здійснюється за формулою 2.4:

$$I_{L3} = \frac{1}{2} \cdot \left[\frac{Y_1}{\frac{Y_2 + Y_3}{2}} + \frac{\frac{Y_1 + Y_2}{2}}{Y_3} \right] \times 100\% \quad (2.4)$$

$$I_{L2} = \frac{12,5}{11,1} \cdot 100\% = 112,6\%$$

$$I_{L3} = \frac{1}{2} \cdot \left[\frac{12,5}{\frac{11,1 + 7,9}{2}} + \frac{\frac{12,5 + 11,1}{2}}{7,9} \right] \times 100\% = 140,1\%$$

Отримані результати розрахунку індексу Лінда для двох (112,6%) і трьох (140,1%) найкрупніших підприємств суттєво відрізняються один від одного, що свідчить про те, що тільки два найкрупніших підприємства – ІП «АИС-Запоріжжя» Renault та ТОВ «Восток Автомир» Toyota складають «ядро» автомобільного ринку та впливають на ринкову ситуацію.

Тобто, можна зробити висновок, що на автомобільному ринку існує нормальний рівень конкуренції та слабкий ступінь концентрації підприємств.

Найбільшими підприємствами, які займаються діяльністю, пов'язаною з продажем автомобілів є:

- «АИС-Запоріжжя» (представник марки Renault);
- «Восток Автомир»(представник марки Toyota);
- «Солли Плюс» (представник марки Volkswagen);
- «Ліон Авто» (представник марок Peugeot, Citroen, Opel);
- «Наск Авто» (представник марки Nissan);
- «Навигатор» (представник марки Hyundai);
- «Град Авто» (представник марки Kia);
- «Ніко Запоріжжя» (представник марки Mitsubishi);
- «Ніко Істлайн Запоріжжя» (представник марки Mazda);
- «Центр Запоріжжя» (представник марки Audi).

Ринкові частки підприємств-автодилерів у м. Запоріжжі наведені на рисунку 2.7.

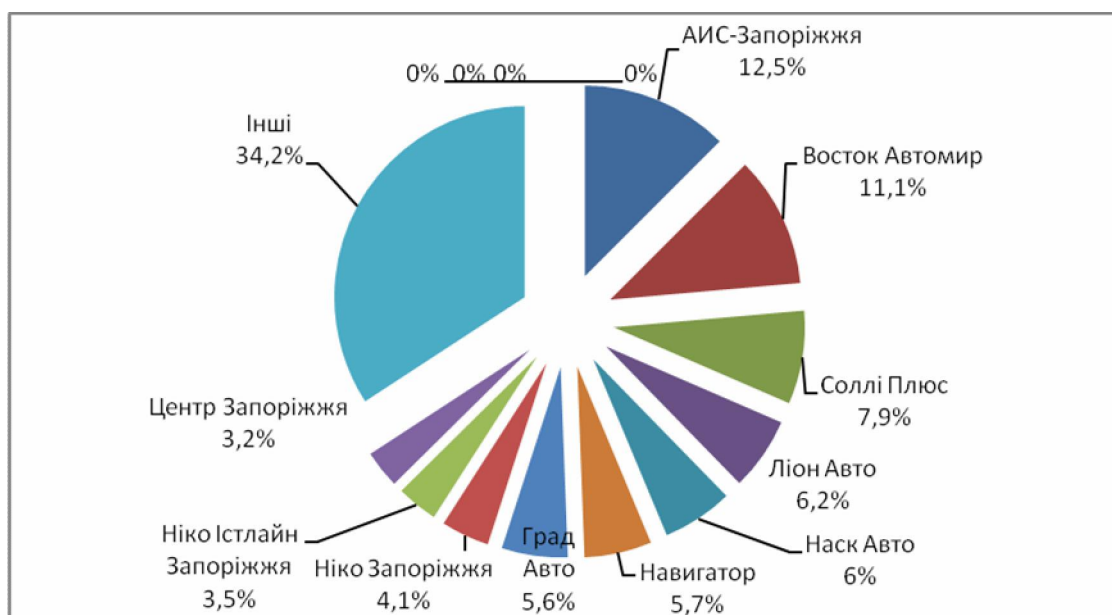


Рис. 2.7 Частка підприємств-автодилерів на автомобільному ринку м. Запоріжжя, 2018 р. [8]

Для діагностики конкурентного середовища підприємства ТОВ «Восток Автомир» доречним є побудова конкурентної карти ринку.

Для ілюстрації ефективності наведеної концепції було обрано десять підприємств, які займаються реалізацією автомобілів різних брендів (рис. 2.2).

Необхідно розрахувати середнє арифметичне значення ринкових часток підприємств-автодилерів.

Середнє арифметичне значення часток всій сукупності підприємств автодилерів ($D_{\text{сер}}$) визначається за формулою 2.5:

$$D_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧР}}{n}, \quad (2.5)$$

де ЧР – частки ринку досліджуваних підприємств, а n – кількість підприємств у сукупності.

$$D_{\text{сер}} = \frac{12,5 + 11,1 + 7,9 + 6,2 + 6 + 5,7 + 5,6 + 4,1 + 3,5 + 3,2}{10} = 6,58$$

Мінімальне значення ринкових часток всій сукупності підприємств-автодилерів $D_{\text{min}} = 3,2$, максимальне значення $D_{\text{max}} = 12,5$. (рис. 2.7).

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємств-автодилерів розраховуються за формулами 2.6, 2.7:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (D_i - D_{\text{сер}_1})^2}{k}} \quad (2.6)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (D_i - D_{\text{сер}_2})^2}{n - k}}, \quad (2.7)$$

де k – кількість підприємств у яких ринкова частка менша $D_{\text{сер}}$; $n-k$ – кількість підприємства у яких ринкова частка більша $D_{\text{сер}}$; D_i – підприємства у

яких ринкова частка менша $D_{\text{сер}}$; D_t – підприємства у яких ринкова частка

більша $D_{\text{сер}}$; $D_{\text{сер}1}$ – середнє значення часток підприємств, у яких ринкова частка менша $D_{\text{сер}}$; $D_{\text{сер}2}$ – середнє значення часток підприємств, у яких ринкова частка більша $D_{\text{сер}}$.

$$\sigma_1 = \frac{\sqrt{(6,2-4,9)^2 + (6-4,9)^2 + (5,7-4,9)^2 + (5,6-4,9)^2 + (4,1-4,9)^2 + (3,5-4,9)^2 + (3,2-4,9)^2}}{7} = 1,16$$

$$\sigma_2 = \frac{\sqrt{(12,5-10,5)^2 + (11,1-10,5)^2 + (7,9-10,5)^2}}{3} = 1,92$$

Визначаємо числові параметри шкали конкурентної карти ринку за ринковою часткою (рис. 2.8).

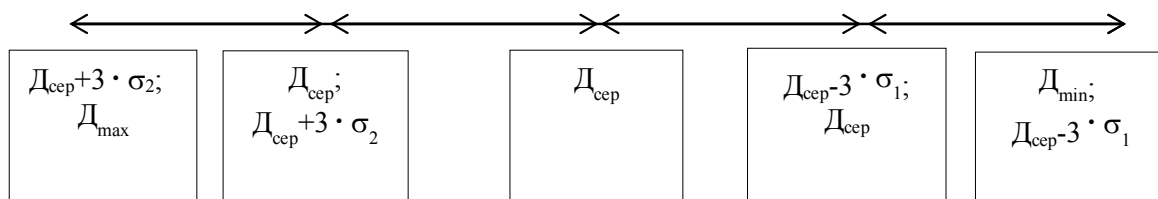


Рис. 2.8 Шкала матриці конкурентної карти «ринкова частка»

У діапазон $[D_{\text{сер}} + 3 \cdot \sigma_2; D_{\text{max}}]$ дорівнює $[12,34; 12,5]$, тобто лідери ринку, $[D_{\text{сер}}; D_{\text{сер}} + 3 \cdot \sigma_2]$ дорівнює $[6,58; 12,34]$ – з сильною конкурентною позицією,

$[D_{\text{сер}} - 3 \cdot \sigma_1; D_{\text{сер}}]$ дорівнює $[3,5; 6,58]$ – зі слабою конкурентною позицією;
 $[D_{\text{min}}; D_{\text{сер}} - 3 \cdot \sigma_1]$ дорівнює $[3,2; 3,5]$ – аутсайтери ринку.

Темп приросту частки ринку розраховується за формулою 2.8:

$$T_i = \frac{1}{m} \cdot \left(\frac{D_i^t}{D_i^{t_0}} - 1 \right) \cdot 100, \quad (2.8)$$

де T_i – темп приросту ринкової частки i -го підприємства, %;

D_i^t

– ринкова частка i -го підприємства в аналізований період часу

$D_i^{t_0}$

t , %; – ринкова частка i -го підприємства у попередній період часу

t_0 , %; m – кількість років, що розглядається.

Розрахунок темпу приросту ринкової частки підприємств-автодилерів та вихідні дані для побудови конкурентної карти ринку наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для побудови конкурентної карти ринку, 2017-2018 рр.

Показник Підприємство	Ринкова частка, %		Темп приросту ринкової частки (2017/2018)
	2017 р.	2018 р.	
ІП «АИС-Запоріжжя»	12	12,5	+4,16
ТОВ «Восток Автомир»	11	11,1	+0,9

ТОВ «Солли Плюс»	8,5	7,9	-7,05
ТОВ «Ліон Авто»	6,6	6,2	-6,06
ТОВ «Наск Авто»	6	6	0
ТОВ «Навигатор»	6,4	5,7	-10,94
ТОВ «Град Авто»	5,6	5,6	0
ТОВ «Ніко Запоріжжя»	4,8	4,1	-14,6
ТОВ «Ніко Істлайн»	3,4	3,5	+2,94
ТОВ «Центр Запоріжжя»	3,3	3,2	-3,04

Знаходимо квадратичне відхилення темпу приросту ринкової частки (θ) за формулою 2.9:

$$\theta = \sqrt{\frac{\sum (T_i - \bar{T})^2}{n}} \quad (2.9)$$

де T_i – темп приросту ринкової частки i -го підприємства, %; n – кількість підприємств у сукупності; $\bar{T}$ – середнє арифметичне значення темпу приросту ринкової частки підприємств, розраховується за формулою 2.10:

$$\bar{T} = \frac{\sum T_i}{n} \quad (2.10)$$

$$\bar{T} = \frac{4,16 + 0,9 - 7,05 - 6,07 - 0 - 10,94 - 0 - 14,6 + 2,94 - 3,04}{10} = -3,37$$

$$\theta = \sqrt{36,4} = 6,03$$

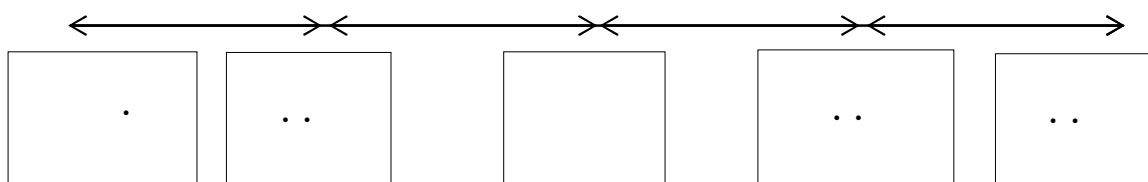


Рис. 2.9 Шкала матриці конкурентної карти ринку «темپ приросту ринкової частки»

У діапазон $[T_{\max}; T_{\text{сер}} + 3 \cdot \sigma_2]$ дорівнює $[4,16; 2,39]$, тобто] підприємства з конкурентною позицією, яка швидко покращується, $[T_{\text{сер}} + 3 \cdot \sigma_2; T_{\text{сер}}]$ дорівнює $[2,39; -3,37]$ – підприємства з конкурентною позицією, яка покращується, $[T_{\text{сер}}; T_{\text{сер}} - 3 \cdot \sigma_1]$ дорівнює $[-3,37; -6,85]$ – підприємства з конкурентною позицією, яка погіршується; $[T_{\text{сер}} - 3 \cdot \sigma_1; T_{\min}]$ дорівнює $[-6,85; -14,6]$ – підприємства з конкурентною позицією, яка швидко погіршується (згідно з даними рис.2.9).

Оцінка положення конкурентів дає можливість вирішити ряд взаємозалежних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації, установити міру домінування підприємства на ринку, виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників автомобільного ринку.

Класифікація конкурентів дає можливість систематизувати виявлені конкурентні переваги й простежити, як вони впливають на зміну конкурентної позиції підприємства ТОВ «Восток Автомир».

Побудуємо конкурентну карту ринку використовуючи наявну інформацію (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Конкурентна картка ринку підприємств-автодилерів

Ринкова частка Темп приросту	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства з слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Підприємства з конкурентною позицією що швидко покращується	ІП «АИС-Запоріжжя»			ТОВ «Ніко Запоріжжя», ТОВ «Центр Запоріжжя»
Підприємства з конкурентною	ТОВ «Восток Автомир»		ТОВ «Наск Авто» ТОВ «Ніко	

позицією що покращується			Істлайн», ТОВ «Град Авто»	
Підприємства з конкурентною позицією що погіршується		ТОВ «Солли Плюс»		
Підприємства з конкурентною позицією що швидко погіршується			ТОВ «Ліон Авто» ТОВ «Навігатор»	

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Восток Автомир» займає лідируючі позиції на автомобільному ринку. Ще одним яскраво вираженим лідером є ІП «АИС-Запоріжжя». До відносно сильних конкурентів можна також віднести ТОВ «Солли Плюс», але конкурентна позиція підприємства погіршується. Підприємствами з слабкою конкурентною позицією, але які набирають силу є ТОВ «Наск Авто», ТОВ «Ніко Істлайн», ТОВ «Град Авто».

ТОВ «Ліон Авто», ТОВ «Навігатор» знаходяться в зоні ризику і стрімко втрачають свої позиції та поступово виходять з кола найсильніших гравців.

Грунтуючись на аналізі ринкових часток ТОВ «Ніко Запоріжжя», ТОВ «Центр Запоріжжя», зроблено висновок, що дані підприємства-автодилери мають найгірші позиції, але їх конкурентна позиція швидко покращується.

Таким чином, за допомогою конкурентної карти ринку можна виявити певні слабкі та сильні конкурентні позиції споріднених підприємств, детальніше дослідити конкурентне оточення, в'яснити становище досліджуваного підприємства.

Краще зрозуміти ситуацію в автомобільній галузі дозволить оцінка впливу факторів моделі п'яти сил конкуренції М. Портера (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентного середовища автосалону ТОВ «Восток Автомир»

Група чинників конкурентного середовища	Важливість	Середня	Оцінка чинника з
---	------------	---------	------------------

	чинника	експертна оцінка чинника	урахуванням його важливості
1. Загроза появи послуг-замінників			
Наявність автомобілів-замінників (електромобілі)	1	2	2
Загальна оцінка	1	–	2
2. Загроза з боку існуючих конкурентів			
Кількість гравців	0,29	4,37	1,27
Темп росту ринку	0,18	3,6	0,65
Рівень диференціації на ринку	0,24	4,4	1,05
Обмеження в підвищенні цін	0,29	3,7	1,07
Загальна оцінка	1	–	4,04
3. Загроза появи нових гравців			
Економія на масштабах надання продажу	0,11	3,2	0,35
Сильні марки зі значним рівнем лояльності	0,21	2	0,42
Рівень диференціації на ринку	0,1	2	0,2
Рівень інвестицій та витрат для входження в галузь	0,25	4	1
Політика уряду	0,1	5	0,5
Готовність існуючих гравців до зниження цін	0,17	4,51	0,76
Темп росту галузі	0,06	4,8	0,28
Загальна оцінка	1	–	3,5
4. Ступінь влади покупців			
Частка покупців з великим обсягом продажів	0,32	4,6	1,47
Схильність до перемикання на субститути	0,1	2,34	0,23
Чутливість до ціни	0,3	4,5	1,35
Задоволеність якістю	0,28	4,4	1,23
Загальна оцінка	1	–	4,28
5. Ступінь влади постачальників			
Кількість постачальників	0,45	4,5	2,02
Обмеженість ресурсів постачальників	0,55	5	2,75
Загальна оцінка	1	–	4,77

Для того, щоб зробити висновки щодо конкурентного середовища, побудуємо на основі таблиці 2.12 підсумкову таблицю 2.13 оцінки конкурентного середовища автосалону ТОВ «Восток Автомир» Запоріжжя. Для цього використовується загальна оцінка по кожній групі чинників:

- а) 1-2,3 – низький рівень загрози;
- б) 2,4-3,7 – середній рівень загрози;
- в) 3,8-5 – високий рівень загрози.

Таблиця 2.13

Підсумок оцінки конкурентного середовища автосалону ТОВ «Восток Автомир» Запоріжжя (за моделлю 5 сил М. Портера)

Параметр	Значення	Рівень загрози	Характеристика
Загроза з боку послуг-	2	Низький	У товарному асортименті підприємства вже

замінників			представлені оновлений модельний ряд електромобілів
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	4,04	Високий	Підприємство має значну кількість конкурентів, які мають схожі послуги та ціни
Загроза з боку нових гравців	3,5	Середній	Підприємство має високі конкурентні позиції, які швидко покращуються
Загроза втрати існуючих покупців	4,28	Високий	Підприємство має високі позиції, але необхідно проводити постійний моніторинг потенційних покупців, залучення нових
Загроза нестабільності поставок	4,77	Високий	Підприємство залежно від поставок в часовому і кількісному значенні

Таким чином, за допомогою оцінки впливу факторів моделі п'яти сил конкуренції М. Портера можна зробити висновок про наявність ряду як позитивних тенденцій розвитку, так і негативних чинників. Вплив факторів загрози нестабільності поставок і втрати існуючих покупців може послабити роботу підприємства ТОВ «Восток Автомир»

Отже, на основі проведеного аналізу концентрації автомобільного ринку і визначення місця підприємства ТОВ «Восток Автомир» зроблено наступні висновки:

- «ядро» автомобільного ринку складають ІП «АИС-Запоріжжя» Renault та ТОВ «Восток Автомир» Toyota та впливають на ринкову ситуацію;
- підприємство ТОВ «Восток Автомир» має конкурентну позицію, що покращується, і займає лідируючі позиції.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Вибір та обґрунтування інструментів маркетингу для удосконалення конкурентної політики

Процес удосконалення конкурентної політики підприємства повинен охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих

конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Для удосконалення конкурентної політики підприємства ТОВ «Восток Автомир», необхідно обрати певні інструменти маркетингу з урахуванням складових конкурентної політики, а саме аналіз вразливості обраної стратегії за Ж.Ж.- Ламбенем, SPACE-аналіз та експертний метод Дельфі.

Крім того, потрібно врахувати результати аналізу конкурентної політики ТОВ «Восток Автомир», які представлені у розділі 2, а саме низку недоліків:

а) відсутність обґрунтованої маркетингової конкурентної стратегії;

Підприємство ТОВ «Восток Автомир» Запоріжжя займає позицію послідовника згідно з класифікацією запропонованою Ф. Котлером. Позиція послідовника доповнюється такими стратегіями як: стратегія оборони, стратегія імітації, стратегія адаптації, стратегія вакантної ніші [27].

Аналіз вразливості за Ж-Ж. Ламбенем спрямований на перевірку доцільності обраної стратегії послідовника [32].

Приклади факторів вразливості перераховані в таблиці 3.1.

Вразливість стратегічного плану визначається двома факторами: стратегічна значимість фактору ризику і ступінь контролю над фактором ризику з боку підприємства.

Фактор ризику – це комбінація: 1) впливу граничних, але допустимих значень загальних результатів; 2) ймовірності того, що ці значення будуть мати місце в плановому періоді.

Таблиця 3.1

Ідентифікація факторів вразливості стратегії

Фактори вразливості	Фактори стабільності
Гонитва за модою	Опора на «вічні цінності»
Вузьке застосування	Різноманіття використання товарів
Технологічна залежність	Численні технології
Один канал збуту	Мережа через декілька каналів збуту
Великі капиталовкладення	Лізинг, оренда, спільна власність
Жорсткі зовнішні умови	Відсутність зовнішніх жорстких умов
Розвиток на базі непідконтрольних	Розвиток на базі незмінних

товарів	споживачів
---------	------------

Для позиціонування різних факторів ризику і виділення тих з них, які можуть спричинити за собою найбільшу шкоду для підприємства, можна скористатися координатною системою вразливості маркетингової конкурентної стратегії, приклад якої представлений на рисунку Г.1. Кожен квадрант цієї матриці відповідає певній ситуації ризику, що вимагає відповідних дій: у стратегічному квадраті, тобто ситуація коли великі ризики, і ступінь контролю над ними, чинники ризику стають об'єктом контролю з боку фірми та вимагають ретельного вивчення, є центром уваги при здійсненні найважливіших стратегічних дій і підлягають моніторингу; у квадраті вразливості ризики великі, але контроль над ними слабіше. Фактори, які потрапляють в цей квадрант є критичними і потребують постійного контролю; у квадраті точної настройки ризики невеликі, а контроль над ними сильний. Ці фактори контролюються і управляються операційним менеджментом; у нестратегічному квадраті ризики і ступінь контролю над ними низькі. Потрапляють сюди чинники вже враховані в базовому сценарії.

Автор роботи виступав у якості експерта. Перераховані фактори вразливості обраної стратегії для підприємства ТОВ «Восток Автомир» Запоріжжя зображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Фактори вразливості підприємства ТОВ «Восток Автомир»

№ п/п	Фактор	Контроль над фактором зі сторони підприємства		Значимість фактору для стратегічного вибору		Вибір значення фактору відносно підприємства «Восток Автомир»
1	Гонитва за модою	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, високий
2	Вузьке застосування	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, високий
3	Технологічна залежність	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, високий
4	Мережа через декілька каналів збуту	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, висока
5	Лізинг, оренда	слабкий	сильний	низька	висока	сильний,

						висока
6	Жорсткі зовнішні умови	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, низька
7	Розвиток на базі непідконтрольних товарів	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, низька

Координатна матриця вразливості обраної стратегії послідовника для підприємства ТОВ «Восток Автомир» представлена на рисунку Д.1.

У квадрант вразливості потрапили фактори: гонитва за модою, вузьке застосування, технологічна залежність, мережа через декілька каналів збуту, а саме згідно з аналізом вразливості маркетингової конкурентної стратегії ці чинники потребують постійного моніторингу.

У стратегічний квадрант з високими ризиками потрапили фактори: лізінг, оренда, вони грають важливу роль при здійсненні стратегічних дій з боку керівництва.

У нестратегічний квадрант потрапили фактори: жорсткі зовнішні умови, розвиток на базі непідконтрольних товарів. Контроль над ними здійснюється завдяки операційному менеджменту.

Скорегування конкурентної політики підприємства ТОВ «Восток Автомир» Запоріжжя здійснюється завдяки методу стратегічного аналізу SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) [53].

Відповідно до обраної методики визначено стан підприємства «Восток Автомир» Запоріжжя та його позицію за такими векторами:

- фінансова сила (табл. 3.3);
- конкурентні переваги (табл. 3.4);
- привабливість автомобільної галузі (табл. 3.5);
- стабільність оточення (табл. 3.6).

Оцінка критеріїв проводилася в інтервалі від 0 до 6.

Таблиця 3.3

Фактори, які визначають фінансову силу

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
Фінансовий важіль	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ризикованість бізнесу	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Легкість виходу з ринку	легко	0	1	2	3	4	5	6	важко
Оборотність запасів	повільна	0	1	2	3	4	5	6	швидка

Узагальнений показник фінансової сили розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:

$$\frac{2+2+2+3+4}{5} = 2,8.$$

Таблица 3.4

Фактори, які визначають конкурентні переваги

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	Велика	
Якість послуги	низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	
Стадія ЖЦП	пізня	0	1	2	3	4	5	6	Рання	
Прихильність споживачів	низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	
Цінова політика	мінімальна	0	1	2	3	4	5	6	Максимальна	

Показник «конкурентної переваги» автосалону «Восток Автомир» Запоріжжя також розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площі. Значення показника «конкурентні переваги»

дорівнює: $\frac{5+4+4+5+5}{5} - 6 = 4,6 - 6 = -1,4$.

Таблиця 3.5

Фактори, що визначають привабливість галузі

Фактор	Якісне визначення	Оцінка	Якісне визначення
--------	-------------------	--------	-------------------

	оцінки в 0 балів									оцінки в 6 балів
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6		високий
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6		високий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6		висока
Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6		ефективне
Капіталоемність	висока	0	1	2	3	4	5	6		низька

Показник привабливості ринку компанії розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість: $\frac{6+6+4+6+1}{5} = 4,6$.

Таблиця 3.6

Фактори, що визначають стабільність оточення

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
Технологічні зміни	багато	0	1	2	3	4	5	6		небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6		мала
Розкид цін конкуруючих товарів	великий	0	1	2	3	4	5	6		малий
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6		низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6		багато

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площині: $\frac{5+3+2+1+4}{5} - 6 = 3 - 6 = -3$.

На рисунку 3.1 представлена матриця SPACE-аналізу. Відповідно до отриманих результатів вибрана «конкурентна позиція», що властива для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Необхідно мінімізувати загрози, які пов'язані зі

втратою фінансування. Основні механізми – пошук фінансових ресурсів, розвиток збутових мереж.

Отже, за допомогою SPACE-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства за такими параметрами, як фінансовий стан, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі, стабільність оточення. Проведений аналіз показав, що найбільш прийнятною для автосалону «Восток Автомир» Запоріжжя є конкурентна позиція.

Таким чином, основні ресурси досліджуваного підприємства автосалону «Восток Автомир» Запоріжжя та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та удосконалення конкурентної політики;

б) відсутність власного відділу маркетингу. При аналізі організаційної структури ТОВ «Восток Автомир» Запоріжжя було виявлено відсутність маркетингового відділу на підприємстві та посади маркетолога. Виправлення цієї ситуації є першим та головним кроком до вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Для того, щоб виявити ступінь прояву ознак, які характеризують готовність підприємства до заданого заходу, використовувався експертний шлях методу Дельфі.

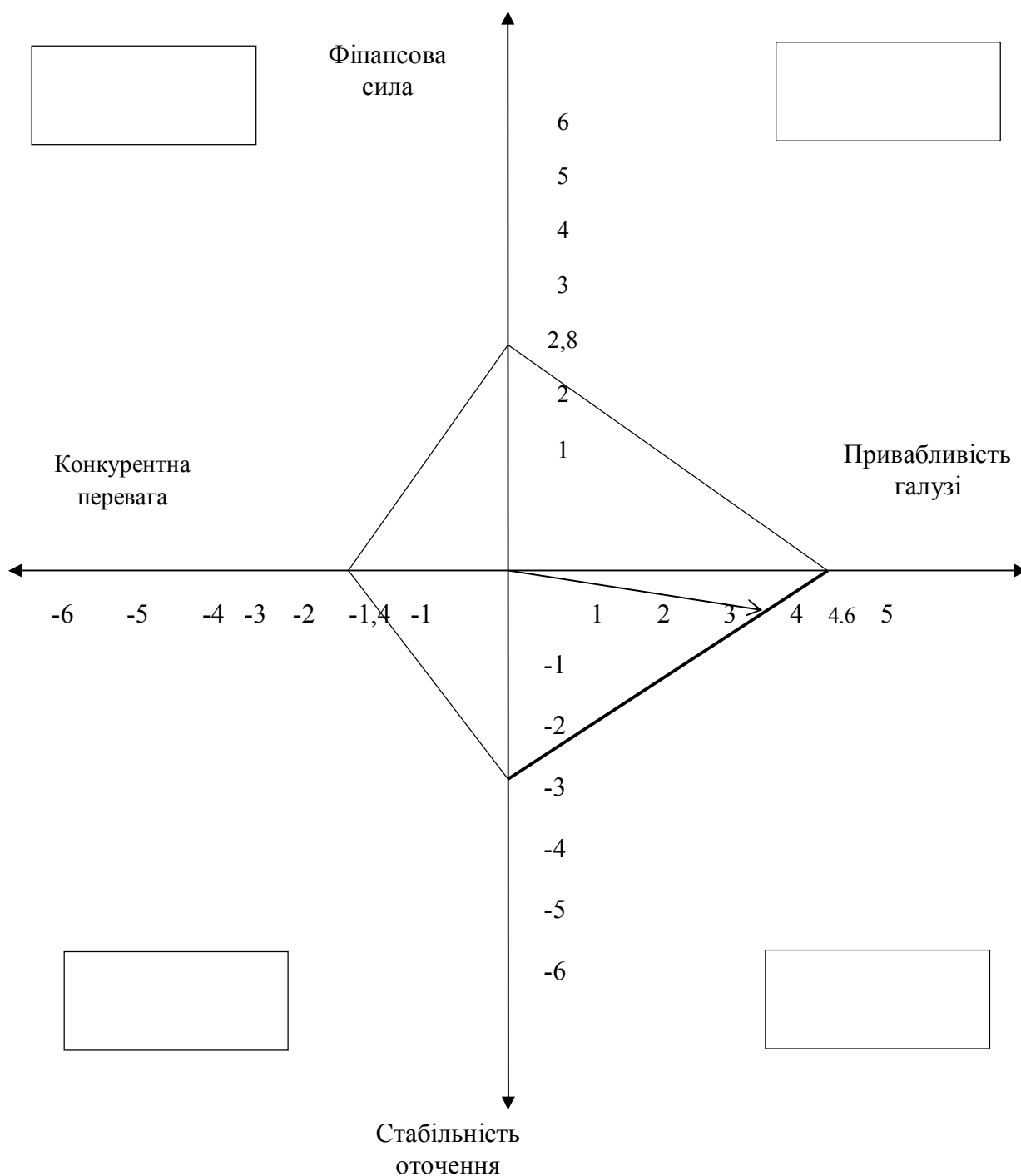


Рис. 3.1 Матриця SPACE-аналізу

Для оцінки заданої ситуації, менеджерам необхідно було оцінити ступінь прояву кожної запропонованої ознаки у діяльності підприємства ТОВ «Восток Автомир». Використовувались оцінки від 2 до 5. З них: «2» – ознака зовсім не виявляється, «3» – ознака виявляється слабо, «4» – вплив ознаки суттєвий, але не критичний, «5» – прояв ознаки суттєвий.

У якості експертів виступили десять робітників підприємства ТОВ «Восток Автомир», у такий спосіб $n = 10$, а ознак 5, тобто $m = 5$. Згідно встановленої оцінки, $b_{\min} = 0,2$ – відповідає випадку повного не прояву всіх ознак; $b_{\text{сл}} = 0,3$ відповідає випадку слабкого прояву всіх ознак; $b_{\text{нп}} = 0,4$ – відповідає випадку не повного прояву всіх ознак; $b_{\max} = 0,5$ – відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Таким чином, $b_1 = b_{\min} + 0,75 (b_{\text{сл}} - b_{\min})$; $b_{\text{ср}} = 0,5 (b_{\min} + b_{\max})$;

$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25 (b_{\max} - b_{\text{нп}})$.

Розрахуємо пороги $b_1 = 0,275$; $b_{\text{ср}} = 0,35$; $b_2 = 0,425$ і винесемо розраховані пороги на рисунку 3.4.

Ступінь готовності підприємства до стратегічного управління варто оцінювати як: дуже висока, якщо отриманий результат попадає в діапазон $(b_2 - b_{\max})$; висока, якщо отриманий результат попадає в діапазон $(b_{\text{ср}} - b_2)$; помірна, якщо отриманий результат попадає в діапазон $(b_1 - b_{\text{ср}})$; низька, якщо отриманий результат попадає в діапазон $(b_{\min} - b_1)$ [61].

В таблиці 3.7 наведено результат узагальненої оцінки менеджерами ТОВ «Восток Автомир» Запоріжжя готовності до впровадження маркетингового відділу.

Таблиця 3.7

Оцінка ознак готовності підприємства «Восток Автомир» Запоріжжя до впровадження маркетингового відділу

№	Ознаки готовності	Середня оцінка ознаки
1	Визначеність місії	3
2	Визначеність цілей і стратегії підприємства	3
3	Робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства	3
4	Інформування персоналу про стратегічні плани і дії підприємства	4
5	Високий рівень корпоративної культури	5
	Підсумковий рейтинг	0,28

Отриманий у таблиці 3.7 результат внесено у шкалу оцінки готовності підприємства ТОВ «Восток Автомир» до впровадження маркетингового відділу (рис. 3.2).

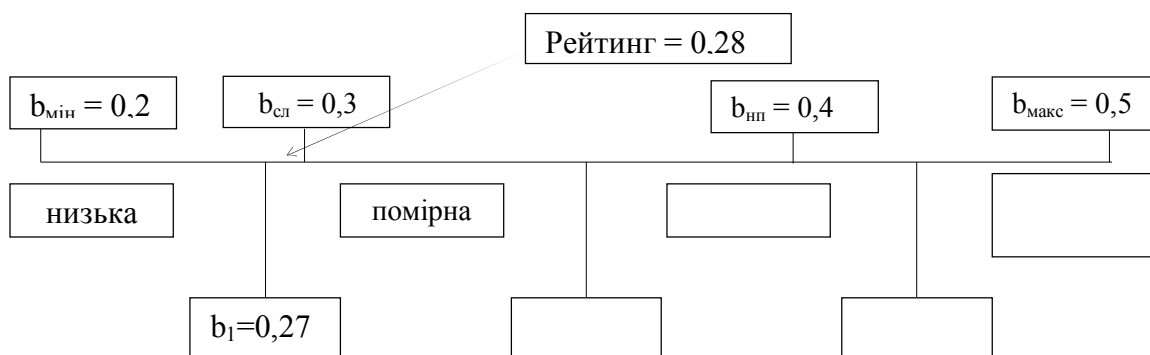


Рис. 3.2 Шкала оцінки готовності підприємства ТОВ «Восток Автомир» до впровадження маркетингового відділу

Отже, підсумковий рейтинг оцінки ознак готовності до впровадження маркетингового відділу керівництвом підприємства ТОВ «Восток Автомир» Запоріжжя (попадає у діапазон $(b_1 - b_{\text{ср}})$). Таким чином ступінь готовності до створення маркетингового відділу є помірною, оскільки це витратний захід.

3.2 Системне оцінювання конкурентного рейтингу і визначення конкурентного статусу підприємства

Для удосконалення конкурентної політики ТОВ «Восток Автомир» доцільно також використати системну оцінку стратегічної конкурентної активності досліджуваних підприємств-конкурентів [14].

Вона здійснюється за допомогою бенчмаркінгового стратегічного аналізу конкурентного рейтингу підприємств «5А» (табл. 3.8)

Визначення конкурентного статусу дозволяє виявити реальні шанси та інноваційні можливості підприємства, встановити чинники, що впливають на рівень конкурентного статусу, дослідити теперішній стан та перспективи

розвитку підприємства, систематична оцінка конкурентоспроможності сприяє стабільному розвитку підприємства та забезпеченню його конкурентного статусу.

Конкурентний статус дозволяє відокремити з великої кількості підприємств неодмінних лідерів, здатних виробляти по-справжньому якісні та актуальні для сучасного життя інноваційні товари і послуги.

Модель системного оцінювання стратегічної конкурентної активності узагальнює результати престижного (у якості експерта виступали співробітники підприємства ТОВ «Восток Автомир»), ділового (у якості експерта виступали спеціалісти підприємств-конкурентів ІП «АИС» Renault і ТОВ «Солли Плюс» Volkswagen) і споживчого (експерти – покупці автомобілів марки Toyota) рейтингів.

Таблиця 3.8

Рекомендована модель системної оцінки стратегічної конкурентної активності підприємства

Показники	Системна оцінка стратегічної конкурентної активності і-го підприємства	Конкурентна оцінка за n -ним напрямком стратегічного аналізу «5А»
Формула розрахунку	$СКА_i = \sqrt[5]{KO_{1A} \cdot KO_{2A} \cdot KO_{3A} \cdot KO_{4A} \cdot KO_{5A}}$ (3.1)	$KO_{nA} = a \cdot O_n PP + b \cdot O_n DP + c \cdot O_n CP$ (3.2)
Умовні позначення	$СКА_i$ – системна оцінка стратегічної конкурентної активності і-го досліджуваного підприємства; KO_{nA} – конкурентна оцінка за n-ним напрямком стратегічного аналізу «5А»; KO_{1A} – конкурентна оцінка стратегічної ари; KO_{2A} – конкурентна оцінка стратегічної переваги; KO_{3A} – конкурентна оцінка стратегічного доступу; KO_{4A} – конкурентна оцінка стратегічної активності; KO_{5A} – конкурентна оцінка стратегічного адаптування.	a, b, c – ранги відповідно престижного, ділового і споживчого рейтингу для системної оцінки конкурентного рейтингу; $O_n PP$ – оцінка престижного рейтингу за n-ним напрямком стратегічного аналізу «5А»; $O_n DP$ – оцінка ділового рейтингу за n-ним напрямком стратегічного аналізу «5А»; $O_n CP$ – оцінка споживчого рейтингу за n-ним напрямком стратегічного аналізу «5А».

Рейтингова оцінка підприємства ТОВ «Восток Автомир» здійснюється за десятибальною шкалою у порівнянні з результатами опитування експертів та визначення кожного рейтингу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Рейтингова оцінка підприємства ТОВ «Восток Автомир»

Напрями стратегічного аналізу 5А	Престижний рейтинг (у балах)	Діловий рейтинг (у балах)	Споживчий рейтинг (у балах)
1	2	3	4

Стратегічна арена

1.Реалізація і контроль макросегментації ринку підприємства	5	4	4
2. Реалізація і контроль мікросегментації ринку підприємства	5	5	4
3. Визначення і орієнтації на цільові сегменти	9	6	8
4. Стратегічне позиціонування підприємства	9	6	8
5. Визначення стратегічної зони дислокації підприємства	5	3	6
6. Удосконалення роботи за стратегічними зонами господарювання підприємства	8	6	5
7.Визначення корпоративної глобальної стратегії	6	5	5
8. Цільова орієнтація підприємства	7	6	7
9.Самоусвідомлення підприємства в конкурентному маркетинговому середовищі	9	5	7
Усереднена оцінка	7	5	6

Стратегічна

перевага

1. Стратегічна конкурентна позиція підприємства	7	5	7
2.Стратегічне програмування маркетингової діяльності підприємства	6	5	9
3.Розроблення портфеля конкурентних маркетингових стратегій підприємства	5	4	5
4. Стратегічна маркетингова компетенція підприємства	5	5	5
5. Стратегічне управління	5	4	5

конкурентними активами підприємства			
6.Фінансова сила підприємства	7	6	7
Усереднена оцінка	6	5	6
Стратегічний доступ			
1. Прогресивна збутова політика	8	5	8
2. Перспективність каналів дистрибуції	8	5	8
3. Контроль над каналами дистрибуції	8	4	7
4.Довгострокова співпраця з посередниками	6	5	7
5.Стратегічна доцільність договірної політики	5	4	5

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
6. Стратегічний комплекс маркетингових комунікацій	4	3	5
7. Репутація та імідж підприємства	9	5	9
Усереднена оцінка	7	4,5	7

Стратегічна

активність

1.Загальний стратегічний акцент діяльності підприємства	6	5	6
2. Стратегічна привабливість товарного портфеля підприємства	9	5	9
3. Сервісна диференціація підприємства	9	6	10
4. Стратегічна цінова політика підприємства	8	7	8
Усереднена оцінка	8	6	8,25

Стратегічне адаптування

1. Інноваційність підприємства	7	5	8
2. Лібералізм і прогресивність мислення керівників підприємства	8	6	8
3. Рівень компетентності і професіоналізм персоналу	8	7	8
4.Якість системи управління підприємством	8	5	8
5. Конкурентна адаптаційність підприємства	8	7	8
6.Система ризик-менеджменту в підприємстві	9	5	7
7. Системність маркетингового	4	2	5

інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства			
8. Антикризова політика підприємства	6	5	5
Усереднена оцінка	7,25	5,25	7,125

Для розрахунку загального рейтингу оцінки по кожному стратегічному напрямку «5А» доцільно визначити ранг рейтингу та помножити на бальну оцінку кожного напрямку визначеного експертами (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Матриця системної конкурентної оцінки підприємства ТОВ «Восток Автомир»

Напря́м стратегічного аналізу «5А»	Рейтингова оці́нка			Разом: оці́нка за стратегі́чним напрямом
	Прести́жний рейтинг	Ді́ловий рейтинг	Спожи́вчий рейтинг	
	Ранг рейтингу для системної оці́нки конкурентного рейтингу			
	0,3	0,35	0,35	
1	2	3	4	5

Продовження табл.3.10

1	2	3	4	5
Стратегічна арена	7	5	6	18
Зважена оцінка	2,1	1,75	2,1	5,95
Стратегічна перевага	6	5	6	17
Зважена оцінка	1,8	1,75	2,1	5,65
Стратегічний доступ	7	4,5	7	18,5
Зважена оцінка	2,1	1,5	2,45	6,05
Стратегічна активність	8	6	8,25	22,25
Зважена оцінка	2,4	2,1	2,9	8
Стратегічне адаптування	7,25	5,25	7,1	19,6
Зважена оцінка	2,1	1,8	2,5	4,3
Разом: рейтингова оцінка	10	8,5	12,05	30,5

Згідно з даними таблиці 3.10 виявлено, що найбільша оцінка підприємства ТОВ «Восток Автомир» визначено, саме за престижним рейтингом. Це підтверджує той факт, що бренд дійсно являється відомим.

Узагальнення рейтингових оцінок дає змогу визначити загальний конкурентний рейтинг підприємства (табл. 3.11).

Системна оцінка стратегічної конкурентної активності розраховується по формулі 3.1, а конкурентна оцінка підприємства – по формулі 3.2.

Таблиця 3.11

**Системна оцінка конкурентного рейтингу підприємства ТОВ Тойота
«Восток Автомир»**

Напрямок стратегічного аналізу «5А»	Конкурентна оцінка
«1А» Стратегічна арена	5,95
«2А» Стратегічна перевага	5,65
«3А» Стратегічний доступ	6,05
«4А» Стратегічна активність	8
«5А» Стратегічне адаптування	4,3
Системна оцінка стратегічної конкурентної активності	$\sqrt[5]{6995} = 5,9$
Конкурентний рейтинг	30,5

Конкурентний рейтинг підприємства ТОВ «Восток Автомир» визначається як сума оцінок за всіма рейтингами.

Для визначення конкурентного статусу підприємства ТОВ «Восток Автомир» використано чотирьохвекторну модель розвитку конкурентного статусу. В її основі лежать два критерії: системна оцінка стратегічної конкурентної активності підприємства та синергетичний ефект стратегічного маркетингового управління підприємством (рис. 3.3).

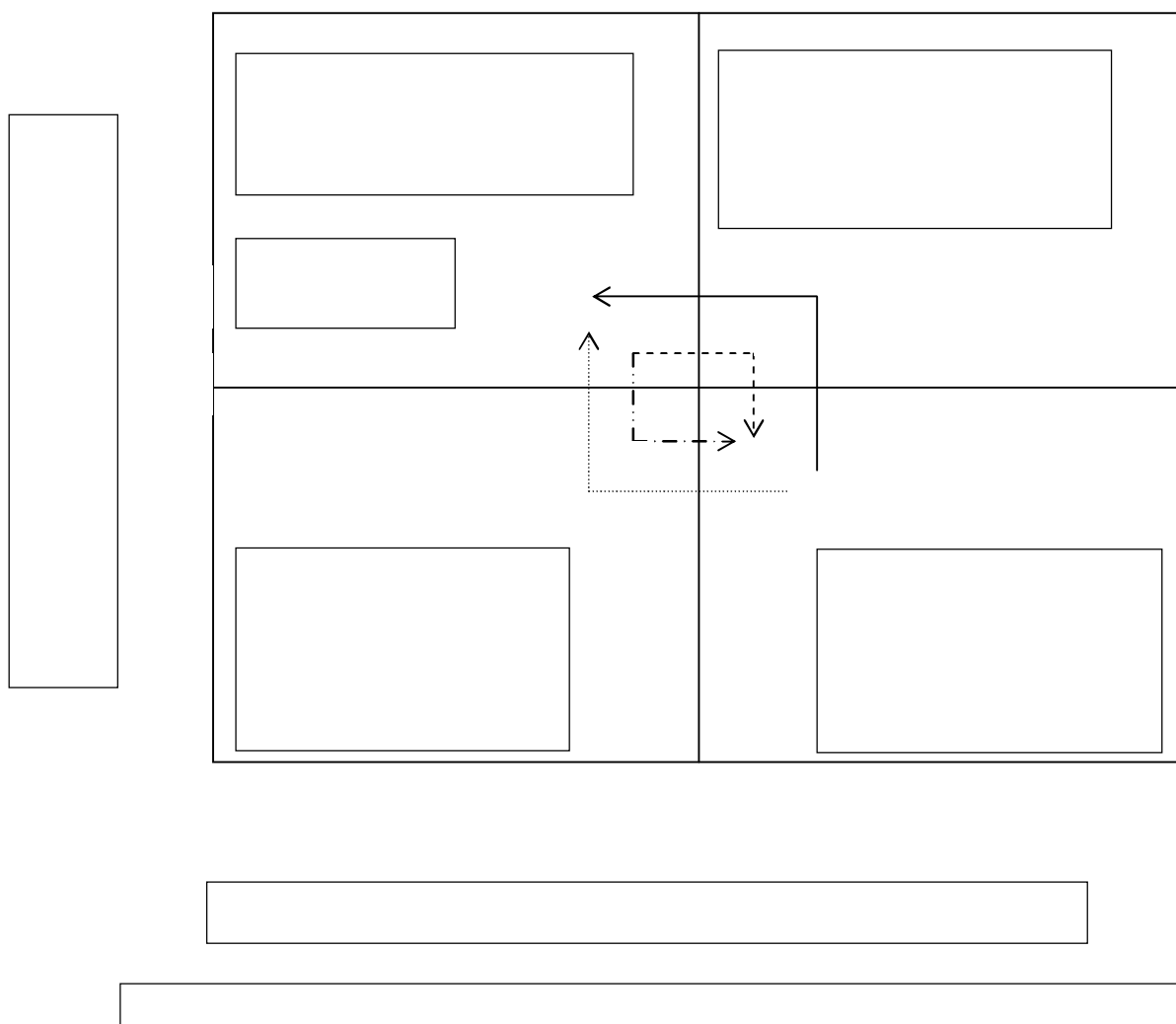


Рис. 3.3 Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу підприємства ТОВ «Восток Автомир»

Системна оцінка стратегічної конкурентної активності (СКА) визначена за формулою 3.1 і дорівнює 5,9. Синергетичний ефект стратегічного маркетингового управління підприємством визначається за формулою 3.3:

$$CE_i = \sqrt[5]{\sum CKA} \quad (3.3)$$

$$CE = \sqrt[5]{\sum 30,5} = 1,7$$

Розвиток конкурентного статусу підприємств може реалізовуватися за двома напрямками і чотирма векторами. Перший напрямок – прогресивний: перший вектор – еволюційний розвиток, другий вектор – біфуркаційний розвиток підприємства. Другий напрямок – регресивний: третій вектор – стагнаційний рух, четвертий вектор – деградаційний рух.

Завдяки проведенню системної оцінки конкурентного рейтингу і визначенню конкурентного статусу підприємства ТОВ «Восток Автомир» отримано наступні результати: найбільша оцінка підприємства ТОВ «Восток Автомир» визначено, саме за престижним рейтингом. Це підтверджує той факт, що бренд «Тойота» дійсно являється відомим і підприємство ТОВ «Восток Автомир» має високий конкурентний статус, який розвивається в прогресивному напрямку (еволюційний розвиток).

Отже, не дивлячись на велику кількість інструментів маркетингу, для удосконалення конкурентної політики підприємства ТОВ «Восток Автомир» було застосовано аналіз вразливості обраної стратегії за Ж.Ж.- Ламбеном, SPACE-аналіз та експертний метод Дельфі через урахування недоліків діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема дипломної роботи – «Удосконалення конкурентної політики підприємства з використанням інструментів маркетингу», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері маркетингу у приміщенні офісу обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення ТОВ «Восток Автомир».

Аналіз потенційних небезпек. На основі аналізу роботи існуючого обладнання і посадових обов'язків фахівця у приміщенні офісу обладнаному ПК з ВДТ, виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- підвищене нервово-психічне 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 та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- 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 помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціювання повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- професійне (емоційне) вигорання – психологічний стан здорових людей, які працюють у системі «людина-людина», що характеризуються емоційним виснаженням, деперсоналізацію, редукцією особистих досягнень. На початку

синдрому вигорання приглушаються емоції, відчувається незадоволеність собою або, навпаки, з'являється нечутливість до речей, які звичайно викликають гостру реакцію. На другій стадії цього синдрому психологічний стан проявляється на рівні емоцій. Виникає недобррозичливе відношення до людей, з якими доводиться спілкуватися щодня: вони дратують, злять. Третя стадія – виснаження. Робота виконується за відсутністю творчих підходів, різко знижується насага на дотримання правил безпеки. З'являються різкість, озлобленість, брутальність, відстороненість, замкненість, переоцінка професійних цінностей.

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 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18

«Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю 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 значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

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 робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Для мінімізації синдрому професійного (емоційного) вигорання або зниження ступеня його виразності передбачено:

- оволодіння вміннями й навичками саморегуляції (релаксація, визначення цілей і позитивна внутрішня насага) сприяють зниженню рівня стресу. Для працівників підприємства ТОВ «Восток Автомир» необхідно проводити спортивні заходи, наприклад, відвідувати тренажерний зал;

- професійний розвиток і самовдосконалення. Одним зі способів запобігання синдрому професійного вигорання є обмін професійною інформацією із представниками інших служб, що дає відчуття більше широкого розуміння загальних професійних проблем. Для цього існують різні способи: курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції та ін.;

- уникнення непотрібної конкуренції. Дружнє спілкування з колегами, налаштування на позитивний настрій дасть змогу нейтралізувати прояв цієї проблеми;

- дотримання здорового способу життя. Для профілактики синдрому професійного (емоційного) вигорання працівників підприємства ТОВ «Восток Автомир» необхідно дотримуватися збалансованого харчування, обмежувати вживання алкоголю, відмовитися від паління.

Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці. 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 обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних

машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і 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.

Розрахувати загальне штучне освітлення в офісному приміщенні офісу ТОВ «Восток Автомир» за показниками: довжина (А) – 3,5 м, ширина (В) – 2 м, висота (Н) – 2,7 м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк. Офіс обладнаний світильниками типу ЛВО (растровий), $L/h = 1,4$, колір стелі $\rho_{ст} = 70\%$, стін $\rho_c = 50\%$, підлоги $\rho_n = 30\%$ відповідно. Коефіцієнт запасу (K_3) при проектуванні штучного освітлення = 1,4.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

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

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

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

$$N_p = \frac{2}{(2,7 - 0,8) \cdot 1,4} = 1, \text{ шт}.$$

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.

$$L_{\max} = \frac{2}{1} = 2, \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

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

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{3,5 \cdot 2}{(2,7 - 0,8) \cdot (3,5 + 2)} = 0,66.$$

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

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює 33,4 %.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

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 $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 3,5 \cdot 2 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,334} = 9682,6, \text{ лм.}$$

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

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

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

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

$$N_{\text{св}}^* = \frac{3,5 \cdot 2}{2^2} = 2, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

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

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_{\text{л}}^* = 2 \cdot 4 = 8, \text{ шт};$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{9682,6}{8} = 1210,33, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$:

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{1210,33}{1200} = 1,01.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}$:

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

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

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

$$N_{ce} = 2 \cdot 1,01 = 2 \text{ шт.}$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

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

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

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l = 2 \cdot 4 = 8, \text{ шт.}$$

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

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

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

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{1200 \cdot 8 \cdot 0,334}{3,5 \cdot 2 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 296,8, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу ТОВ «Восток Автомир» дорівнює 296,8 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення (300 лк) і яке забезпечується за допомогою 2 світильників типу ЛВО (растровий) з використанням 8 ламп фірми Osram (L 18W/640).

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів

на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, 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.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних (n^+) і негативних (n^-) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см³); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1 см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях. Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

В офісному приміщенні ТОВ «Восток Автомир» визначено можливі пожежі класів (згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT)»):

- А (пожежа, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини);

- Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В) [3].

Відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» офісне приміщення ТОВ «Восток Автомир» відноситься до категорії приміщення Г (помірно пожежонебезпечна) негорючі речовини і/або матеріали у гарячому, розпеченому і/або розплавленому стані, процес обробки яких супроводжується виділенням променистого тепла, утворенням іскор і/або полум'я [1].

Згідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» евакуація людей під час пожежі з приміщення ТОВ «Восток Автомир» передбачає план евакуації, який розрахований згідно вимог ДБН В.1.1-7:2016 і розташований в офісному приміщенні для ознайомлення і опрацювання. Шлях евакуації проходить через евакуаційні виходи (першого поверху, які безпосередньо ведуть із приміщення назовні через коридор) [5].

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» в офісному приміщенні ТОВ «Восток Автомир» обладнаному ПК з ВДТ встановлені теплові пожежні сповіщувачі згідно ДСТУ EN 54-5, якщо у разі виникнення пожежі на її початковій стадії передбачається тепловиділення, відбувається процес горіння, яке супроводжується підвищенням температури, виділенням горючих газів, димів, появою полум'я. [6].

З огляду на пожежну небезпеку приміщення офісу ТОВ «Восток Автомир» обладнаного ПК з ВДТ в приміщенні площею 7 м² передбачено один переносний порошковий переносний вогнегасник із зарядом вогнегасної

речовини 2 кг. Порошкові вогнегасники слід використовувати після евакуації людей з приміщення (згідно вимог «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників»).

Питання з цивільного захисту: «Організація навчання працюючого та непрацюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях».

На даний час в Україні створена і функціонує Єдина державна система цивільного захисту. Одним із головних завдань, яке визначене в Кодексі цивільного захисту України – є навчання населення діям при загрозі та виникненні надзвичайних ситуацій. Визначається, як сукупність організаційних і навчально-методичних заходів щодо підвищення теоретичних і практичних знань для населення, набуття й закріплення практичних навичок, необхідних для збереження життя та здоров'я людей в умовах надзвичайної ситуації й під час виконання невідкладних робіт у зоні надзвичайної ситуації або в осередку ураження [4].

Керівникам місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (надалі – місцевий орган влади), підприємств, установ та організацій тощо (надалі – суб'єкт господарювання), незалежно від форм власності та підпорядкування, на виконання вимог нормативно-правових актів у сфері цивільного захисту з підготовки населення, органів управління та сил цивільного захисту до дій у надзвичайних ситуаціях:

1. Навчання населення дій у надзвичайних ситуаціях здійснюється відповідно до Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.06.2013 №444 (надалі – Порядок навчання), та Організаційно-методичних вказівок з підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях, затверджених наказом Державної служби України з надзвичайних ситуацій (надалі – ДСНС України) від 19.02.2016 №83:

- за місцем роботи – працюючого населення;
- за місцем навчання – дітей дошкільного віку, учнів та студентів;

- за місцем проживання – непрацюючого населення.

2. Навчання населення дій у надзвичайних ситуаціях здійснюється у формі:

- навчання безпосередньо на підприємствах, установах та організаціях;
- навчання за межами підприємств, установ та організацій керівного складу і фахівців з питань цивільного захисту та пожежної безпеки;
- практичної підготовки під час проведення спеціальних об'єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту;
- навчання під час здобуття відповідного освітнього рівня у навчальних закладах системи освіти;
- самостійного вивчення інформації про дії в умовах надзвичайних ситуацій.

3. Навчання працюючого населення.

3.1. Навчання працівників безпосередньо на підприємствах, в установах, організаціях здійснюється шляхом курсового та індивідуального навчання за програмами підготовки до дій у надзвичайних ситуаціях:

3.1.1. Загальної підготовки працівників підприємств, установ та організацій згідно з програмою загальної підготовки працівників підприємств, установ, організацій до дій у надзвичайних ситуаціях на 7 аркуші в 1 примірнику.

3.1.2. Спеціальної підготовки працівників, що входять до складу спеціалізованих служб і формувань цивільного захисту, згідно з програмою спеціальної підготовки працівників, що входять до складу спеціалізованих служб і формувань цивільного захисту на 23 аркуші в 1 примірнику.

3.1.3. Додаткової підготовки з техногенної безпеки працівників об'єктів підвищеної небезпеки згідно з програмою додаткової підготовки з техногенної безпеки працівників об'єктів підвищеної небезпеки на 5 аркуші в 1 примірнику.

3.1.4. Пожежно-технічного мінімуму для працівників, зайнятих на роботах з підвищеною пожежною небезпекою.

3.1.5. Прискореної підготовки працівників до дій в особливий період

згідно з програмою прискореної підготовки працівників до дій в особливий період на 4 аркуші в 1 примірнику.

3.1.6. Під час проведення спеціальних об'єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту.

3.2. Для проведення курсового та (або) індивідуального навчання наказом (розпорядженням) керівника підприємства, установи, організації усіх працівників розподіляється за навчальними групами загальною чисельністю від 5 до 30 осіб, які утворилися за структурними підрозділами підприємства, установи, організації.

До проведення занять з надання домедичної допомоги залучають медичних працівників підприємств, установ та організацій.

3.3. Під час прийняття на роботу і за місцем роботи організовують проведення інструктажів працівників з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях з використанням діючих на підприємстві, в установі та організації програм підготовки, правил, інструкцій, планів реагування на надзвичайні ситуації, інших нормативно-правових актів з питань цивільного захисту, техногенної та пожежної безпеки.

Визначається порядок проведення з працівниками протипожежних інструктажів та занять з пожежно-технічного мінімуму з призначенням відповідальних за їх проведення з урахуванням вимог Правил пожежної безпеки в Україні, затверджених наказом МВС України від 30.12.2014 № 1417, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 5 березня 2015 року за № 252/26697.

Під час прийняття осіб на роботу, пов'язаною з підвищеною пожежною небезпекою, забезпечується проходження ними попередньо спеціального навчання (за програмою пожежно-технічного мінімуму).

У подальшому перевірку знань таких працівників проводять щорічно комісією з перевірки знань з питань пожежної безпеки підприємства, установи та організації. Перелік питань для перевірки знань з пожежної безпеки та склад комісії затверджують відповідними наказами керівника підприємства,

установи, організації та забезпечити проходження членами комісії навчання та перевірку знань з питань пожежної безпеки у НМЦ.

Протипожежні тренування (тренування персоналу у діях на випадок пожежі) проводяться двічі на рік на всіх підприємствах, в установах та організаціях із залученням всього працюючого персоналу.

Тренування з евакуації людей проводяться двічі на рік у навчальних закладах, у лікувальних установах із стаціонаром, будинках для людей похилого віку та інвалідів, санаторіях і закладах відпочинку, культурно-просвітніх та видовищних закладах, критих спортивних будівлях і спорудах, готелях, торгових підприємствах (два поверхи й більше) та інших аналогічних за призначенням об'єктах з масовим перебуванням людей.

3.4. На підприємствах, установах і організаціях:

3.4.1. Забезпечують ведення документації з питань організації навчання працюючого населення (переліки навчальних груп, осіб керівного складу і фахівців, які підлягають у поточному році навчанню у сфері цивільного захисту, та посадових осіб, які проходять навчання та перевірку знань з питань пожежної безпеки, робочі навчальні плани і програми, розклади занять, графіки консультацій, журнали навчання, плани підготовки і проведення спеціальних об'єктових навчань і тренувань тощо).

3.4.2. Обладнується в кожному окремо розташованому структурному підрозділі підприємства, установи та організації інформаційно-довідковий куточок з питань цивільного захисту та здійснити його наповнення навчальними посібниками і натурними зразками, передбаченими загальною програмою підготовки працівників до дій у надзвичайних ситуаціях.

Інформація та повідомлення на стендах, схемах інформаційно-довідкового куточку повинні відповідати наявним можливостям і ресурсам підприємства, установи, організації з протидії небезпечним факторам, що передбачені об'єктовим планом реагування на надзвичайні ситуації.

4. Відділу освіти.

4.1. Навчально-виховну роботу з дітьми дошкільного віку проводять

згідно з вимогами базового компонента дошкільної освіти і спрямовують на формування достатнього та необхідного рівня знань і умінь дитини для безпечного перебування в навколишньому середовищі, елементарних норм поведінки у надзвичайних ситуаціях і запобігання пожежам від дитячих пустощів з вогнем.

З метою удосконалення навчання дітей основ безпечної життєдіяльності проводять у дошкільних навчальних і навчально-виховних закладах зустрічі з працівниками системи цивільного захисту, конкурси, батьківські збори, вікторини тощо.

Для поліпшення якості організаційної, практичної і навчально-виховної роботи з дітьми з питань особистої безпеки, захисту життя та норм поведінки у надзвичайних ситуаціях у дошкільних закладах організовують у травні «Тиждень безпеки дитини» в рамках «Тижня знань з основ безпеки життєдіяльності населення».

4.2. Підготовку учнів загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів до дій у надзвичайних ситуаціях, що передбачає здобуття знань і вмінь з питань особистої безпеки в умовах загрози та виникнення надзвичайної ситуації, користування засобами захисту від її наслідків, вивчення правил пожежної безпеки та основ цивільного захисту, здійснювати в рамках вивчення предметів «Основи здоров'я» та «Захист Вітчизни» (розділ «Цивільний захист»).

Перед початком канікул ввести в практику проводять тематичні заняття на теми: «Безпека на воді (льоду)», «Вивчення правил дорожнього руху», «Безпечне поводження з вогнем», «Рекомендації щодо захисту від актів терору».

4.3. Позашкільну освітню роботу з питань формування культури безпеки життєдіяльності серед дітей та молоді, формування здорового способу життя, оволодіння ними навичками самозахисту та рятування проводять у позашкільних навчальних закладах, а також шляхом організації шкільних, районних (міських), обласних змагань та участі у всеукраїнських змаганнях з безпеки життєдіяльності за програмою «Школа безпеки» та у рамках

Всеукраїнського фестивалю дружин юних пожежних.

5. Навчання непрацюючого населення дій у надзвичайних ситуаціях здійснюється шляхом проведення інформаційно-просвітницької роботи за місцем проживання у мережі консультаційних пунктів з питань цивільного захисту при органах місцевої влади, а також шляхом видання і розповсюдження посібників, пам'яток, буклетів, інших друкованих навчально-інформаційних матеріалів, організації спеціального циклу передач на місцевих студіях телепередач і радіомовлення.

6. Керівникам підприємств, установ та організацій.

6.1. Своїми наказами визначити порядок підготовки керівного складу і працівників підпорядкованих органів управління з питань цивільного захисту.

6.2. Забезпечити обов'язкове проходження навчання в НМЦ (Інституті державного управління у сфері цивільного захисту), в навчальних групах органів управління, підприємств, установ та організацій усіх категорій керівників, посадових осіб і фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту.

6.3. Продовжити роботу щодо утворення у штатних розписах органів управління, на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм власності підрозділів (штатних посад) з питань цивільного захисту або призначення посадових осіб з питань цивільного захисту та обов'язкового їх навчання в НМЦ [35].

Таким чином, визначено потенційні небезпеки на робочому місці маркетолога підприємства-автодилера, з'ясовано додаткові небезпеки під час роботи. Здійснено розрахунок освітлення робочого місця, визначено необхідну кількість світильників, світловий потік та загальний рівень освітленості при використанні стандартних ламп. Встановлено клас пожежної небезпеки та показано заходи з планування евакуації робітників під час виникнення пожежі та встановлення системи сповіщення. Розкрито питання з цивільного захисту щодо організації навчання працюючого та непрацюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було розглянуто удосконалення конкурентної політики підприємства з використанням інструментів маркетингу.

Відповідно до поставленої у роботі мети та окреслених завдань було отримано наступні результати:

- розглянуто процес формування конкурентної політики підприємства, її сутність та принципи. Метою конкурентної політики є забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення рівня конкурентоспроможності. А це можливо лише за рахунок застосування якісно нових наукових підходів до її формування, розроблення та впровадження комплексної системи заходів, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища. Формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком;

- надано характеристику складовим конкурентної політики. Конкурентна політика – багаторівнева економічна категорія, складовими рівнями якої є конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність. Усі вони взаємозалежні, і оцінка їх стану, в першу чергу, визначається станом самого підприємства у сьогоденні. Реалізація конкурентної політики потребує здійснення аналізу конкретних умов функціонування товарного ринку, порівнянь наслідків певних дій ринкових суб'єктів із даними минулих періодів чи із прогнозуванням конкурентної ситуації в майбутніх періодах;

- визначено конкурентоспроможність підприємства як основну складову конкурентної політики. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайно важливим і вкрай необхідним. Для того, щоб бути конкурентоспроможним підприємством потрібні не тільки фінансові ресурси, необхідно звільнитися від застарілих

форм ведення господарської діяльності, активізувати інноваційну діяльність, оптимізувати систему управління та організацію виробництва;

- проведено маркетингову характеристику підприємства ТОВ «Восток Автомир» та його конкурентну політику. Проведення маркетингового аналізу ТОВ «Восток Автомир» дозволило виявити основні недоліки, які впливають на діяльність підприємства та його конкурентне становище, а саме відсутність чітко сформованої маркетингової конкурентної стратегії та власного відділу маркетингу.

- проаналізовано зовнішнє середовище підприємства ТОВ «Восток Автомир» в контексті конкурентної політики. Аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Восток Автомир» за допомогою використання інструментів STEEP-аналізу, SNW-аналізу, в контексті конкурентної політики, дає змогу стверджувати, що діяльність підприємства залежить від загальної економічної ситуації в країні, політики держави стосовно автомобільної галузі, а також від купівельної спроможності населення, тому конкурентна політика підприємства повинна бути направлена на зміцнення існуючих позицій на ринку, формування внутрішнього організаційного механізму підприємства, підвищення конкурентоспроможності за рахунок своїх конкурентних переваг;

- визначено місце підприємства ТОВ «Восток Автомир» в конкурентному середовищі на основі аналізу концентрації ринку. На основі проведеного аналізу концентрації автомобільного ринку (за допомогою індексу концентрації, індексу Герфіндаля-Гіршмана, індексу Лінда), побудови конкурентної карти ринку та моделі п'яти сил конкуренції М.Портера визначено місце підприємства ТОВ «Восток Автомир» та зроблено наступні висновки: «ядро» автомобільного ринку складають ІП «АИС-Запоріжжя» Renault та ТОВ «Восток Автомир» Toyota та впливають на ринкову ситуацію, підприємство ТОВ «Восток Автомир» має конкурентну позицію що покращується і займає лідируючі позиції;

- вибрано та обґрунтувати інструменти маркетингу для удосконалення конкурентної політики. Проведення SPACE-аналізу показало, що підприємство

ТОВ «Восток Автомир» займає конкуруючу позицію на автомобільному ринку, тому основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та удосконалення конкурентної політики. Проведення опитування співробітників підприємства за допомогою методу Дельфі продемонструвало, що ступінь готовності до створення маркетингового відділу є помірною, оскільки це витратний захід;

- проведено системне оцінювання конкурентного рейтингу і визначити конкурентний статус підприємства ТОВ «Восток Автомир». Завдяки проведенню системної оцінки підприємства ТОВ «Восток Автомир» отримано наступні результати: найбільша оцінка підприємства ТОВ «Восток Автомир» визначено, саме за престижним рейтингом. Це підтверджує той факт, що бренд «Тойота» дійсно являється відомим і підприємство ТОВ «Восток Автомир» має високий конкурентний статус, який розвивається в прогресивному напрямку;

- ознайомлено з правилами охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях. Визначено потенційні небезпеки на робочому місці маркетолога підприємства-автодилера, з'ясовано додаткові небезпеки під час роботи: професійне (емоційне) вигорання – психологічний стан здорових людей, які працюють у системі «людина-людина». Здійснено розрахунок освітлення робочого місця, визначено необхідну кількість світильників, світловий потік та загальний рівень освітленості при використанні стандартних ламп. Встановлено клас пожежної небезпеки та показано заходи з планування евакуації робітників під час виникнення пожежі та встановлення системи сповіщення. Розкрито питання з цивільного захисту щодо організації навчання працюючого та непрацюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Визначення категорії приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною безпекою : ДСТУ Б В.1.1-36:2016. – [Чинний від 2017-01-01]. – К.: Мінрегіонбуд України, 2016. – 66 с. – (Національний стандарт України).
2. Господарський Кодекс України : від 16.01.2003 р., № 435-IV // ВВР України. – 2003. – № 40-44. – Ст. 162.
3. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT): ДСТУ EN 2:2014. – [Чинний від 2016-01-01]. – К.: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2014. – 3 с. – (Національний стандарт України).
4. Кодекс цивільного захисту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>.
5. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги: ДБН В.1.1-7:2016. – К. : Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2017. – 41 с.
6. Системи протипожежного захисту: ДБН В.2.5-56:2014. – [Чинний від 2015-07-01]. – К.: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2015. – 127 с.
7. Автомобільний ринок України в 2018-2019 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/avtomobilnyj-rynok-ukrainy-2018-2019>.
8. Ансофф И. Планирование будущего корпорации / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 1985. — 560 с.
9. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО Тип «Новости», 2000. – 256 с.
10. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 208 с.

11. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: монографія / Л. Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 104-105.
12. Ассель Г. Маркетинг: Принципы и стратегия / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
13. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія / І.В. Балабанова. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2008. – 537 с.
14. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монография / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниц ; Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М.Туган- Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2003. – 188 с.
15. Бурда М. Макроекономіка: Європ. Контекст / М. Бурда, Ч. Виплош. – К.: Основи, 1998. – 469 с.
16. Геець В. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: Конкурентоспроможність української економіки / В. Гейєць, В. Семиноженко, Б. Кваснюк – К.: Фенікс, 2007. – 556 с.
17. Гончаров В.М. Розробка комплексного критерію оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.М. Гончаров, О.В. Калюк // Вісн. Донецького нац. ун-ту. Сер. В: Економіка і право. – 2012. – №2. – С. 59-65.
18. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т.І. Гончарук. – Суми: ВВП «Мрія – 1» ЛТД, УАБС, 2003. – 60 с.
19. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. – К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». – 2016. – №2(32) – С. 130-145.
20. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
21. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb.
22. Досьє компанії ТОВ «Ельма Стандарт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/>.

23. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 84 с.
24. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства /О. Зозульов // Економіка України. – 2017. – №8. – С. 33-38.
25. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. – 384 с.
26. Іспірян Г.І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку / Г.І. Іспірян, А.К. Нгеун // Сільськогосподарська промисловість. – 2009. – №1–2. – С. 66-67.
27. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2011. – 816 с.
28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н.В. Куденко.– К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
29. Книш М. И.Конкурентные стратегии : Учебное пособие / Кныш М.И. – СПб., 2009. – 495 с.
30. Князева И.В. Антимонопольная политика в России/ И.В. Князева – М.: Изд-во «Омега-М», 2007. – 493 с.
31. Лагутін В.Д. Конкурентна політика держави в умовах трансформації національної економіки: монографія / А.Г. Герасименко, Л.С. Головка, Л.І. Дідківська та ін. за заг.ред. В.Д. Лагутіна. – К.: КНТЕУ, 2008. – 307 с.
32. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург: Наука, 1996. – 420 с.
33. Літл А. Матриця АДЛ/ЛС [Електронний ресурс]. / А.Літл // Енциклопедія маркетингу. – Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.
34. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2003.– 304 с.

35. Організаційно-методичні вказівки підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dczn.zt.gov.ua/OMV_19.pdf
36. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Восток Автомир» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toyota.zp.ua/>.
37. Офіційний сайт підприємства ІП «АИС-Запоріжжя» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zp.ais.ua>.
38. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Солли Плюс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sollyplus.zp.ua/>.
39. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. – 276 с.
40. Паламарчук Г. Конкурентна політика в перехідній економіці / Г. Паламарчук // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 3–4. – С. 20.
41. Перепечкина Е.Г. Государственная конкурентная политика России / Е.Г. Перепечкина // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2013. – №1 (33). – С. 151-161.
42. Полянська А. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. Полянська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2009. – № 657. – С. 293-298
43. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 851 с.
44. Найпопулярніші б/у автомобілі 2018 року: рейтинг марок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avto.informator.ua/2019/01/06/samye-prodavaemye-b-u-avtomobili-2018>.
45. Мальцова О.В Государственная конкурентная политика как форма поддержки конкурентоспособности предпринимательских структур / О.В. Мальцова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2011. – № 1. – С. 45-50.

46. Маяцкая И.Н. Процессный подход в маркетинговой деятельности / И.Н. Маяцкая. – СПб.: Вильямс. – 2005. – № 3 (63). – С. 30-34.
47. Маркетингове середовище / Сайт «Маркетинг MMZ center» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://marketing-mmz.bitrix24.site/Marketynhove_seredovyshche.
48. PEST-аналіз: розбираємо детально [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest>.
49. Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2010. – 464 с.
50. Серяковская С.Н. Проблемно-управленческая модель государственной конкурентной политики / С.Н. Серяковская // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2011. – №1. – С. 389-397.
51. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / А. Сміт. – К.: Port-Royal, 2001. – 596 с.
52. Статистика автопродажів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://autoconsulting.ua/article.php?sid=43164>.
53. Стратегічний менеджмент: матриця SPACE [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dekanblog.ru/matrica-space>.
54. SNW-аналіз складових внутрішнього середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stud.com.ua/34949>.
55. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М., 2002. – 892 с.
56. Филлюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: Монографія. / Г.М. Филлюк – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. – 404 с.
57. Федулова Л.І. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Л.І. Федулова. – К.: УКРІНТЕІ, 2007. – 812 с.
58. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.

59. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.практ. пособ. / А. Ю. Юданов. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.
60. Юринець О.В. Критерії аналізу продукції автомобілебудівних підприємств у процесі стратегічного маркетингового забезпечення її конкурентоспроможності / О.В. Юринець, О.Я. Том'юк // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2013. – № 12 (431). – С. 155-159.
61. Янковий О.Г. Маркетинговий інструмент статистичної оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.Г. Янковий // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 14 (14). – С. 63-72.
62. Wint A. Competitiveness in small developing economies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446>.
63. 4S and beyond: reshaping China's retail landscape [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.automotiveworld.com/articles/4s-beyond-reshaping-chinas-retail-landscape>.
64. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review, – 1992 – V. 70. – N 1. – P. 71-79
65. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. – Wiley. 2010. – P. 164.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Приклад А.1

Анкета споживача

Шановні пані та панове!

Тойота Центр Запоріжжя «Восток Автомир» дякує Вам за покупку та пропонує прийняти участь у анкетуванні (за Вашим бажанням) з метою виявлення Ваших уподобань чи незадоволень щодо пропонованої нами продукції а також нашого обслуговування, які б в подальшому автосалон міг б врахувати та вдосконалити.

Відповідаючи на наші запитання просимо обвести кружечками відповідні номери або ж відповісти власноруч.

Заповнивши анкету Ви приймете участь у вдосконаленні роботи підприємства на благо усіх споживачів.

1. Чи були Ви хоч раз незадоволенні обслуговуванням?

1. Так і неодноразово.
2. Часом траплялося.
3. Був (була).
4. Не доводилося.

2. З чия вини було викликане Ваше незадоволення?

1. Нашого працівника.
2. Сторонньої особи.
3. Ваш варіант.....

4. Чи доходило діло до конфлікту?

1. Так.
2. Все обійшлося.
3. Ні.

5. Назвіть елемент нашого обслуговування, який викликає у Вас роздратування?

1. Такого не існує.

2. Це.....

6. *Чи вважаєте Ви себе постійним клієнтом?*

1. Так.

2. Ні.

3. Ваш варіант.....

7. *Чи задовільняє Вас ціна на нашу продукцію?*

1. Так.

2. Могла б бути і нижча.

3. Ні.

8. *Ви повертали коли-небудь товар?*

1. Так.

2. Ні.

9. *Вас задовольняє асортимент?*

1. Так.

2. Ні.

3. Ваш варіант.....

10. *Ви купуєте продукцію за готівку чи по перерахунку?*

1. За готівку.

2. По перерахунку.

3. Як прийдеться.

11. *Ваші пропозиції:*

ДОДАТОК Б

Індивідуальність

Широкий вибір оригінальних легкосплавних дисків для Вашого Yaris надає безмежні можливості для креативу. Оригінальні легкосплавні диски – це можливість заявити про індивідуальність.



Легкосплавні диски 15" сріблястого кольору, з механічно обробленою поверхнею (5-спицеї)



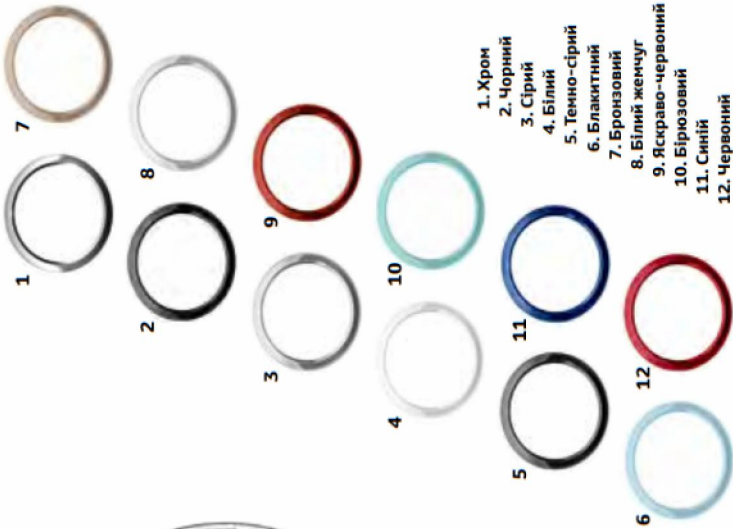
Легкосплавні диски 15" темного кольору, з механічно обробленою поверхнею (5-спицеї)

- Центральні ковпаки**
Доповніть Ваші оригінальні 5-спицеві легкосплавні диски 15" сріблястого або темного кольору, з механічно обробленою поверхнею центральними ковпаками, які можна підібрати у чотирьох кольорах:
- 1. Чорний глянець із хромованою емблемою.
 - 2. Чорний матовий із хромованою емблемою.
 - 3. Сріблястий із хромованою емблемою.
 - 4. Чорний матовий із глянцевою чорною емблемою.



Кільця на центральні ковпаки

У Вас є можливість обрати кольорові кільця на центральні ковпаки Ваших легкосплавних дисків. Цей аксесуар можна встановити лише на центральні ковпаки 5-спицевих легкосплавних дисків 15" сріблястого або темного кольору, з механічно обробленою поверхнею:



- 1. Хром
- 2. Чорний
- 3. Сірий
- 4. Білий
- 5. Темно-сірий
- 6. Блакитний
- 7. Бронзовий
- 8. Білий жемчуг
- 9. Яскраво-червоний
- 10. Бірюзовий
- 11. Синій
- 12. Червоний

Рис. Б.1 Легкосплавні диски для моделі автомобіля Тойота Yaris [36]

ДОДАТОК В



Дитяче сидіння BABY-SAFE
Забезпечує комфорт та захист малюків від народження до 15 місяців (приблизно до 13 кг).

Характеристика:
Вага (кг): 3,9
Розміри (см): 57 x 44 x 65
Фіксатор: ремінь безпеки або база для дитячого крісла BABY-SAFE

- П'ятирівнева система захисту пасажів безпеки із функцією регулювання.
- Регулювання висоти підголовника.
- Додатковий захист від можливих пошкоджень з боків
- Забезпечують м'якість та глибокі бокові крила.
- Додаткова підкладка для захисту спини новонародженого.
- М'який підголовник із вбудованою подушкою для природного положення дитини під час сну.
- Навіс, що захищає Вашого малюка від сонця та вітру.
- Трипозиційна ручка для перенесення крісла.
- Можливість згнутутого положення для гоїдання та годування дитини.
- Захисні накладки для комфорту дитини.
- Підкладка, яку легко прати.



База для дитячого крісла BABY-SAFE
Використовується разом із дитячим кріслом BABY-SAFE.

Характеристика:
Вага (кг): 6,0
Розміри (см): 62 x 37 x 86
Фіксатор: ремінь безпеки

- Крісло BABY-SAFE із легкістю вставляється у базу.
- Індикатор, що контролює:
- правильність підключення сидіння BABY-SAFE;
- точку опори;
- Щоб витягнути дитяче крісло, необхідно лише натиснути на одну кнопку.
- Компактно складається задля зберігання місця у Вашому авто.
- База може бути постійно підключена у Вашому автомобілі.



Дитяче сидіння DUO PLUS ISOFIX
Для дітей віком від 8 місяців до 4 років (приблизно від 9 до 18 кг).

Характеристика:
Вага (кг): 9,0
Розміри (см): 60 x 46 x 49
Фіксатор: ISOFIX або ремінь безпеки

- Система контролю дитини в сидінні, що зменшує можливість нахилу дитини вперед.
- П'ятирівнева система захисту пасажів безпеки із функцією регулювання.
- Додатковий захист від можливих пошкоджень з боків
- Забезпечують м'якість та глибокі бокові крила.
- Індикатори ISOFIX.
- Регулювання висоти підголовника.
- 3 горизонтальних положення. Крісло можливо відрегулювати, не бегтаючи при цьому малюка.
- Задні отвори для циркуляції повітря.
- Фіксатори, що полегшують процес посадки та висадки малюка із крісла.
- Підкладка, яку легко прати.



Дитячі сидіння KID та KIDFIX
Розміри крісла розраховані для дітей віком від 4 до 12 років (приблизно від 15 до 36 кг).

Характеристика:
Вага (кг): 5,8; 8,5
Розміри (см): 67 x 51 x 46; 66 x 43 x 43
Фіксатор: ремінь безпеки, ISOFIX

- Легкий доступ до ремінів безпеки.
- Ремінь сидіння у правильному положенні фіксує ремінь безпеки навколо дитини.
- Регульована спинка дозволяє використовувати крісло у великій кількості автомобілів.
- Регулювання висоти підголовника в 11 рівнях положення.
- Підкладка, яку легко прати.

Рис. В.1 Пропозиції дитячих сидінь ТМ «Тойота» [36]

ДОДАТОК Г

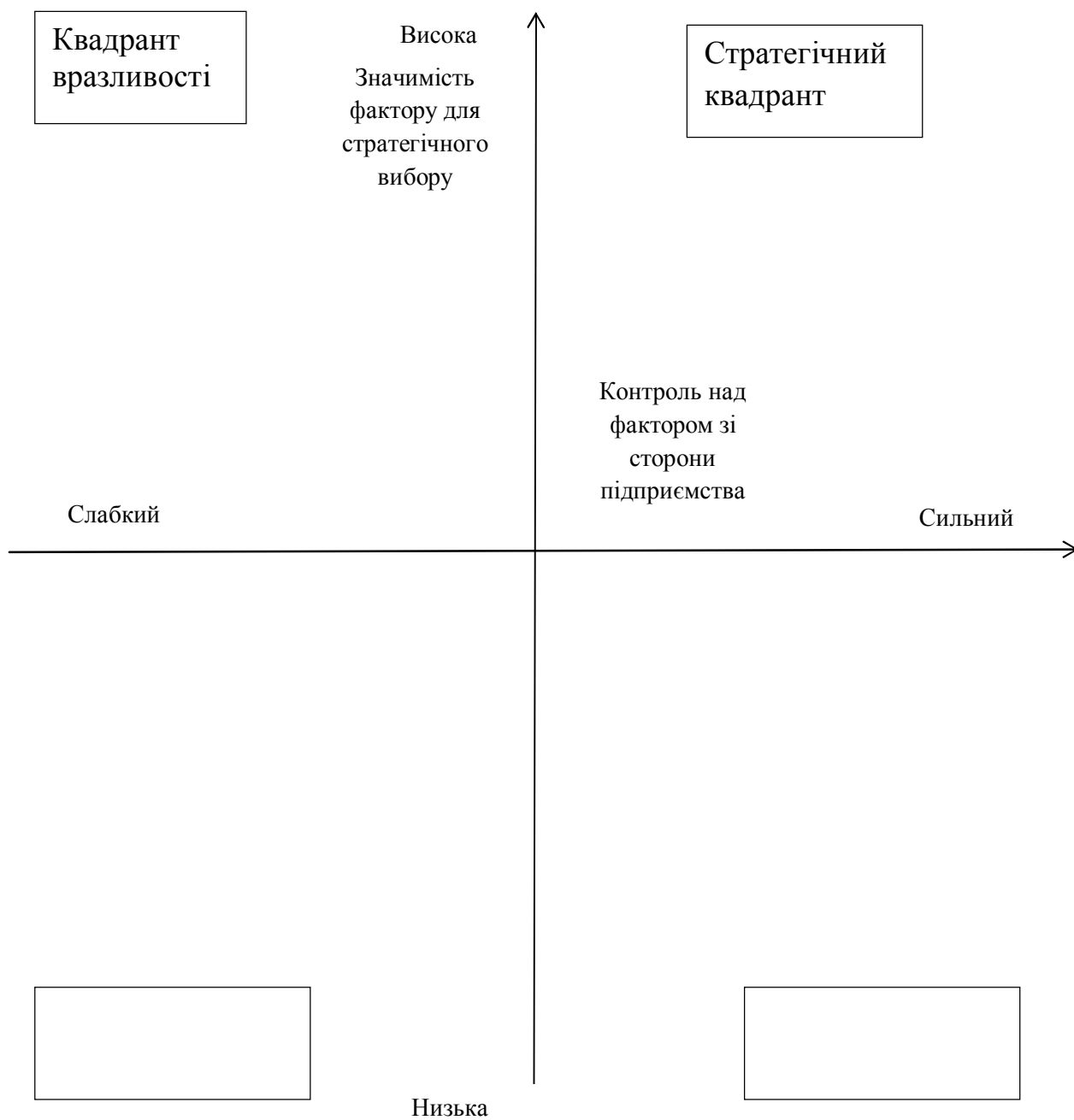


Рис. Г.1 Приклад координатної система вразливості маркетингової конкурентної стратегії [32]

ДОДАТОК Д

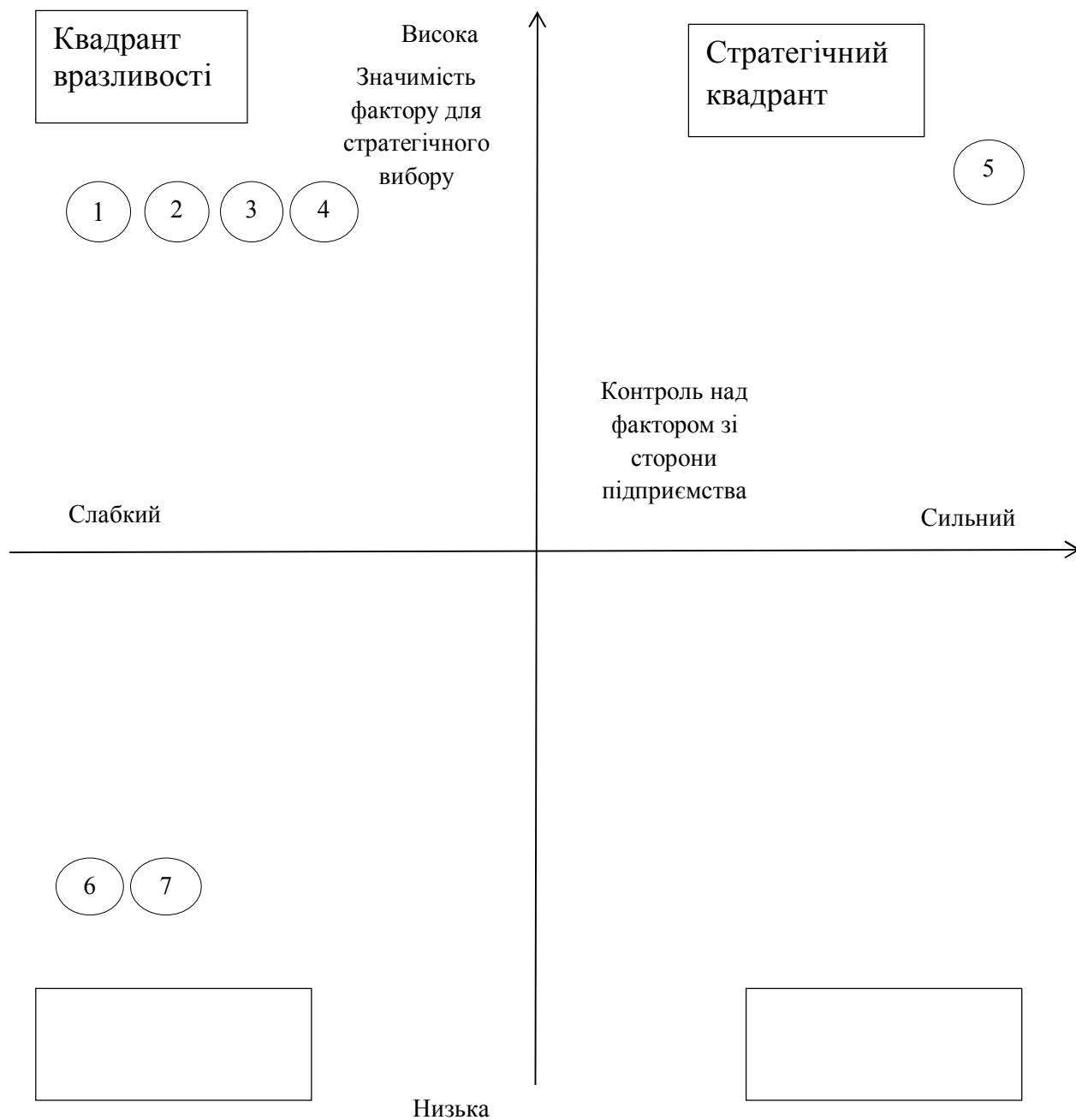


Рис. Д.1 Координатна система вразливості маркетингової конкурентної стратегії

1 – гонитва за модою; 2 – вузьке застосування; 3 – технологічна залежність; 4 – мережа через декілька каналів збуту; 5 – лізинг, оренда; 6 – жорсткі зовнішні умови; 7 – розвиток на базі непідконтрольних товарів.