

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА

На правах рукопису

Мендела Ірина Ярославівна

УДК 658.8.011.1:338.45

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ  
НАФТОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Дисертація  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник  
д.е.н., професор  
**БЛАГУН І.С.**

Івано-Франківськ – 2009



d 342

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Місце продажу в системі збутової політики підприємства. ....	8
1.2. Структурні елементи системи продажу на підприємстві. ....	20
1.3. Оцінка цілісної моделі формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств. ....	32
Висновки до розділу I. ....	54
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ НАФТОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
2.1. Аналіз стану і тенденцій розвитку ринку нафтопродуктів. ....	56
2.2. Вплив чинників зовнішнього середовища на формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств. ....	70
2.3. GAP-аналіз системи продажу продукції нафтопереробного підприємства (на прикладі ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина»). ....	85
Висновки до розділу II. ....	117
РОЗДІЛ III. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ НАФТОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
3.1. Формування товарних стратегій підприємства на основі функцій продажу. ....	119
3.2. Комплексна оцінка цінової політики в системі продажу на підприємстві. ....	142
3.3. Реалізація ефективної системи продажу та інноваційні стратегії розвитку нафтопереробних підприємств. ....	162
Висновки до розділу III. ....	176
ВИСНОВКИ. ....	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ....	182
ДОДАТКИ. ....	197

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Вступ України до СОТ, різноманітність і складність господарських процесів у ринкових умовах господарювання вимагають від підприємств ефективного використання всіх їх можливостей і резервів у рамках покладених на них функцій. В межах цієї глобальної проблеми важливим моментом є маркетингова орієнтація підприємств, яка передбачає перш за все цільову спрямованість їх збутової політики, пізнання економічної природи цих явищ, встановлення принципів та рівнів її реалізації.

Крім цього, в умовах світової економічної кризи, що охопила більшість українських підприємств, необхідна систематизація всіх можливих проблем управління збутом, оскільки його організація в умовах ринку з однієї сторони повинна розглядатись через призму ринкового попиту, а з іншої повинна бути зорієнтована на потреби споживача.

Вирішення вище вказаних проблем потребує формування ефективної системи продажу на підприємствах, реалізація якої передбачає формування розподільної мережі, процесів товарообігу, обслуговування споживачів, підтримку довготривалих відносин з покупцями, збір маркетингової інформації про ступінь їх задоволеності придбаною продукцією тощо.

Крім цього формування ефективної системи продажу вимагає розробки нових комплексних інтегрованих підходів до її вирішення, особливо, зважаючи на достатньо високий рівень нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища функціонування нафтопереробних підприємств України. Існує необхідність модернізації їх виробництв на основі застосування прогресивних технологій з метою випуску конкурентоспроможної продукції, освоєння нових ринків збуту і забезпечення тим самим стабільності збутової політики підприємств, можливості адекватного реагування на коливання ринкового попиту і кон'юнктури. Особлива важливість формування системи продажу обумовлюється, насамперед, тим, що дана проблема відноситься до

стратегічних, від успішного вирішення якої залежить не лише ефективна діяльність окремого підприємства, а й енергетична безпека держави в цілому.

Теоретичні та практичні аспекти проблеми, що досліджується знайшли відображення в роботах зарубіжних вчених Г. Болта, В. Юргена, П. Дойля, Т. Джоунза, М. Гордона, С. Карнаухова, Р. Діксона, Г. Клейнера, Р. Хісріка, Р. Джексона та інших. Значний внесок у вирішення вказаних проблем зробили вітчизняні вчені, серед яких: Л. Балабанова, А. Балабаниць, І. Благун, А. Войчак, С. Гаркавенко, М. Данилюк, Є. Крикавський, Л.Квасній, Н.Куденко, С. Покропивний та інші.

Грунтовний аналіз фундаментальних праць вищезазначених вчених показав, що наукові дослідження, які присвячені питанням формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств, не повністю охоплюють весь спектр вказаних проблем і потребують подальшого доопрацювання.

Актуальність вказаних проблем, їх теоретичне та практичне значення, необхідність побудови моделей формування системою продажу продукції нафтопереробних підприємств обумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету та задачі.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана у відповідності з планом науково-дослідних робіт Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника і є частиною комплексної теми „Моделювання соціально-економічного розвитку економіко-виробничих структур в ринкових умовах” (ДР 0102U004510) кафедри економічної кібернетики. Особисто автором розроблено цілісну модель формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних та практичних положень формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств. У відповідності зі сформульованою метою дослідження були поставлені та розв'язані наступні завдання:

– на основі аналізу стану і тенденцій розвитку ринку нафтопродуктів, сформовано стратегічні цілі розвитку підприємств щодо перспектив та пріоритетів формування системи продажу їх продукції;

– узагальнено теоретичні підходи до формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств;

– досліджено вплив екзогенних і ендогенних чинників на процес формування системи продажу продукції підприємств;

– розроблено стратегії управління системою продажу продукції підприємств;

– запропоновано моделі оцінки впливу цінової політики підприємства на формування системи продажу;

– розроблено цілісну модель формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процеси аналізу та оцінки системи продажу продукції нафтопереробних підприємств.

*Предметом дослідження* є механізми формування системи продажу в ринковому середовищі.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основами дослідження є фундаментальні положення з питань економічної теорії та економіки підприємства, вітчизняні та зарубіжні дослідження з питань формування системи продажу продукції підприємств. У процесі виконання дослідження використано такі методи:

системний аналіз – при розробці цілісної моделі формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств;

статистичний, аналітичний, порівняльний аналіз – при виявленні тенденцій розвитку ринку нафтопродуктів, а також чинників, що впливають на систему продажу продукції підприємств;

GAP-аналіз, економетричний аналіз – при формуванні стратегій управління системою продажу продукції підприємств;

економіко-математичне моделювання, функціональний аналіз, теорія прогнозування – для побудови функцій продажу продукції підприємств і моделей їх цінової політики.

Інформаційну основу дослідження сформували первинні та кінцеві статистичні дані, опубліковані в періодичних виданнях, бухгалтерська та статистична звітність підприємств нафтопереробної галузі, матеріали періодичних видань, інтернет-публікацій, науково-практичних конференцій, нормативні та довідкові матеріали.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробці науковообґрунтованих теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств. При цьому отримано наступні результати:

*вперше:*

розроблено цілісну модель формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств з врахуванням інноваційних стратегій їх розвитку, яка на відміну від існуючих, сприяє оптимальному розвитку виробництва і підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції;

*одержали подальший розвиток:*

моделі формування товарних стратегій з врахуванням адаптивного зростання виробничого потенціалу підприємств, які на відміну від існуючих, дають змогу врахувати дефіцит поставок сировини для виробництва нафтопродуктів, а також зміну попиту на них;

моделі оцінки впливу цінової політики на формування системи продажу з врахуванням зв'язків між ціновими і маркетинговими елементами продукту, які на відміну від існуючих, дозволяють оптимізувати асортиментну програму випуску продукції підприємства;

*удосконалено:*

моделі продажу продукції нафтопереробних підприємств з використанням стратегій маркетинг-мікс, які дозволяють більш ефективно проводити маркетингове планування;

категорію «система продажу», в якій на відміну від існуючих, запропоновано в комплексі розглядати процеси формування розподільної мережі, процеси товарообігу, обслуговування споживачів, підтримку довготривалих відносин з покупцями, збір маркетингової інформації про ступінь задоволеності споживачів придбаною продукцією підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що теоретичні положення в дисертації доведені дисертантом до конкретних пропозицій щодо формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств.

Методологічні положення та результати дисертації впроваджені у діяльність підприємств: філії №6 – «Івано-Франківська» ТОВ «НК Альфа-Нафта» (довідка № 2008/12-455 від 09.12.2008 р.), Івано-Франківської філії

ТзОВ «ТД Континіум-Галичина» (довідка № 709 від 16.12.2008 р.), ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» (довідка №1235/1 від 14.04.2009 р.).

Теоретичні та методичні розробки дисертаційної роботи використані автором в навчальному процесі при викладанні курсів «Маркетингова політика розподілу», «Основи маркетингу», «Основи менеджменту» (довідка № 01 08/1398 від 25.11.2008 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід щодо дослідження проблем формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, котрі отримані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертації були апробовані та обговорювались на: II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні наукові дослідження» (Дніпропетровськ, 2006), II Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: теорія та практика» (Київ, 2008), Міжнародній науково-практичній

конференції «Соціально-економічна політика та розвиток регіонів в умовах переходу до постіндустріального суспільства» (Дніпропетровськ, 2008), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Naukowy potencjał świata-2008» (Перемишль, 2008), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Nastolení moderní vědy-2008» (Прага, 2008).

**Публікації.** Результати дослідження опубліковані в 11 публікаціях , з них 6 статей у наукових фахових виданнях та 5 тез доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій 3,5 д.а.

**Обсяг і структура дисертації.** Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 204 сторінки машинописного тексту. Список використаних літературних джерел включає 190 найменувань.



# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Місце продажу в системі збутової політики підприємства

Зміни, які відбуваються в економічній системі України, трансформують правила функціонування підприємств на ринку, вимагаючи, зокрема, від виробників проведення активної збутової політики. Домінування ринків покупця, де попит менший, ніж виробничі потужності, створює перешкоди для реалізації продукції, що вимагає перегляду теоретичних і практичних аспектів реалізації виготовленої підприємствами продукції.

Тому, постає завдання такої організації та управління системою продажу на підприємстві, яка сприяла б своєчасному виявленню реальних потреб споживачів. В цьому випадку визначальним орієнтиром ринку є споживач, задоволення потреб якого у повній мірі визначається через виробництво конкурентоспроможних товарів, що є необхідною умовою успішного функціонування підприємства.

Як зазначено в роботі [41,с.20] поведінка підприємства на ринку визначається комплексом його маркетингових засобів, в якому виділяють чотири компоненти, які мають вплив на цільовий ринок: товар, ціна, розповсюдження і просування (рис. 1.1).

Одним із суттєвих чинників, який забезпечує успішне функціонування підприємства на ринку, є постійний зворотний зв'язок зі споживачами, а також задоволення їхніх потреб через пропозиції відповідних товарів. При цьому ефективність продажу виробленої продукції можлива за умов забезпечення зручностей купівлі для покупців, а саме: його ціна, місце продажу повинні бути прийнятними для покупця.

Таким чином, продукт, як один із елементів маркетингу, визначається дуже широко, але і агрегує в собі певні властивості, які можуть задовольнити потреби споживача. Основним елементом таких властивостей є його головні

функції, які є віддзеркаленням співвідношень між продуктом і рівнем реалізації мети [41, с.21].



Рис 1.1. Структура маркетингового комплексу підприємства

Крім цього основними характеристиками продукту є його функціональність і продуктивність, які віддзеркалюють співвідношення між продуктом і людиною, як його споживачем.

Продукт, незалежно від своїх властивостей, можна розглядати в двох аспектах:

- 1) *техніко-технологічному* (зосередження уваги на конструктивній і технологічній структурі виробництва продукту);
- 2) *ринковому* (зосередження уваги на можливому рівні задоволення потреб споживача).

Споживач, приймаючи рішення щодо придбання продукту, керується одним або кількома критеріями, які є визначальними або, інакше кажучи, ядром вигоди (корисності). В маркетинговій концепції продукту

виокремлюється ще його структура: реальний продукт, розширений продукт і потенційний продукт. *Реальний* продукт включає в собі його форму, якість і упаковання. Разом із супроводжуючою послугою, постачанням, гарантією і, можливо, кредитом, реальний продукт утворює *розширений* продукт.

*Потенційний* продукт – це все те, що в майбутньому може зробити продукт привабливішим і притягне до нього клієнта.

Перелічені елементи структури продукту описують його характеристику, елементами якої є: назва, якість, товарний знак, колір, упаковка та супровідні послуги. Формування очікуваної структури продукту реалізується у вигляді маркетингових стратегій, які охоплюють:

- 1) формування функції продукту і його характеристику;
- 2) вибір діяльності, пов'язаної зі зміною продукту, його функції і характеристики;
- 3) впровадження нового продукту на ринок;
- 4) вилучення продукту з ринку;
- 5) формування асортиментної структури продукції.

Таким чином, стратегія продукту пов'язана з продуктом і середовищем його поширення, яке сприяє зміцненню позицій даного виробу і його асортиментних різновидів серед споживачів, розширенню кола споживачів і підвищенню рівня довіри до виробника.

Крім цього, варто зауважити, що позиція продукту в системі продажу певним чином залежить від його якості. Виходячи з таких міркувань, основним елементом маркетингової стратегії продукту є стратегія забезпечення його якості. Реалізація цієї стратегії пов'язана з інноваційністю підприємства в період впровадження нових видів продукції і його здатністю до впровадження таких змін, завдяки яким краще реалізуються потреби клієнтів. Шкала інноваційності може бути різною, починаючи від незначних змін до змін принципових, що формують нові генерації продукції.

Узагальнюючи результати проведених досліджень [109], нами сформовано основні елементи стратегії якості продукції, а саме:

- визначення функції продукції;
- підбір корисних властивостей продукції;
- рішення, що стосуються стандартизації і диференціації продукції;
- вибір системи післяпродажного обслуговування споживачів в період експлуатації продукції.

Таким чином, при проектуванні нового виробу, насамперед, треба визначити його функції. Збагачення продукту, що пристосовує його до виконання додаткових функцій, пов'язане з наділенням продукту новими споживчими властивостями, яких до цього часу не було або з підвищенням їх рівня. Іншим чинником, що покращує якість продукції, є стандартизація і диференціація. Це є протилежні, але реалізовані паралельно, тенденції якості продукту.

Щоразу важливішим елементом стратегії якості стає післяпродажне обслуговування споживачів. Це стосується продукції з великим споживчим періодом. Особливо вагомим тут є період гарантії якості зі сторони виробника.

Тобто формування ефективної стратегії підприємства по відношенню до якості виробленої продукції вимагає врахування низки чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Іншими чинниками, серед яких найважливішими є збільшення періоду експлуатації, зростаюча змінність і диференціація потреб споживачів, а з іншого боку, уніфікація споживчих потреб населення.

Сучасними характерними тенденціями є: інтернаціоналізація якісних вимог і глобалізація виробництва. Досягнення певного рівня якості продукції в одних країнах вимагає зростання рівня якості в інших. Це веде до вирівнювання та уніфікації властивостей продуктів згідно світової шкали. Глобалізація виробництва веде до задоволення певних споживчих потреб в різних країнах за допомогою тих самих продуктів. Для тих виробників, які зацікавлені в експорті своєї продукції, важливим зовнішнім чинником є обмеження стандартизації в окремих країнах.

До основних внутрішніх чинників відносять дослідницькі можливості виробника, його техніко-виробничі можливості, ринкову інфраструктуру підприємства і менеджерські здібності керівництва фірми, підприємства.

Врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають стратегію підприємства в сфері якості, вимагає наслідування по відношенню до передових виробників у світі, а також пристосування якості до ринкового напрямку продажу та експорту.

Таким чином, реалізація елементів структури маркетингового комплексу передбачає створення оптимальної пропозиції для цільового ринку, забезпечення її популярності, а також розповсюдження виробленої продукції шляхом ефективної організації та управління системою продажів.

При цьому дискусійною залишається загальноекономічна сутність понять “збут”, “розподіл”, “продаж”. Серед найпоширеніших тлумачень поняття “збут” можна виділити наступні:

✓ *збут* — це комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання й обробка замовлень, комплектація й підготовка продукції до відсилання покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу та призначення) й організація розрахунків за неї (встановлення умов і виконання процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію) [29];

✓ *збут* — це процес реалізації виробленої продукції з метою перетворення товарів у гроші та задоволення запитів споживача [137];

✓ *збут* в широкому розумінні — це цілісний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача, а у вузькому — власне продаж [108].

В [71] *розподіл* визначається як оптово-роздрібна функція, пов’язана зі спрямуванням продукції на різноманітні споживчі ринки. Розподіл і збут містять три елементи: транспортування, збереження та контакти зі споживачами.

Гаркавенко С.С. [41, с.22] головним змістом політики *розподілу* визначає вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (напрямку або через посередників), її реалізацію (транспортування, зберігання, оброблення вантажів), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів.

Залманова М.Е. [82] під *розподілом* пропонує розуміти упаковку продукції, експедирування, управління збутом, збереження на складі готової продукції постачальника, складське господарство для готової продукції, транспортування продукції до складу споживача, транспортне господарство для перевезень готової продукції.

*Розподіл* визначається також як процес регулювання всіх виробничих заходів, спрямованих на переміщення продукту в просторі і часі від місця виробництва до місця споживання [63].

Балабанова Л.В. та Балабаниць А.В. [12, с.13-14] поняття «збут» розглядають в широкому і вузькому розумінні. Збут в широкому розумінні — це процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, пакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку. Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) — це процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, а також такий, що вимагає знань, навичок і наявності певного рівня торговельної компетенції.

Поряд із поняттям «збут» розглядають поняття «збутова діяльність» і «збутова політика».

*Збутову діяльність* визначають як персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес здійснення контактів і переконання з метою досягнення визначених результатів, і насамперед збільшення продажу продукції на визначеному сегменті ринку [25].

Під *збутовою діяльністю* розуміють також процес просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою досягнення підприємницького прибутку [94]. В [12, с.14] зазначено, що збутова діяльність є цілісним процесом, що охоплює планування обсягів реалізації товарів з урахуванням прогнозованого рівня прибутку; пошук і вибір найкращого партнера — постачальника або покупця; проведення торгів, враховуючи встановлення ціни, відповідної якості товару та інтенсивності попиту; виявлення та активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.

*Збутова політика* — це політика організації каналів товароруку [134], призначенням якої є організація оптимальної збутової мережі для ефективного продажу виробленої продукції, включаючи створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного збереження, виставкових залів, визначення маршрутів товароруку, організація транспортування, робіт з відвантаження і навантаження, питання логістики, системи постачання, комерційні питання — підготовку, проведення переговорів за угодами купівлі-продажу, висновок контрактів, контроль за виконанням.

Бурцев В.В. [29] під *збутовою політикою* (чи політикою реалізації) організації розуміє обрану керівництвом сукупність збутових стратегій маркетингу (стратегій охоплення ринку, позиціонування товару тощо) і комплекс рішень та дій щодо формування асортименту; ціноутворення; формування попиту і стимулювання збуту; укладання договорів щодо продажу товарів; товароруку; транспортування; інкасації дебіторської заборгованості; організаційних, матеріально-технічних та інших аспектів збуту.

В роботі [12, с.15-16] *збутова політика* підприємства визначається як сукупність маркетингових тактичних заходів у сфері формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, рух товарів, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на

реалізацію збутових стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства.

Таким чином, збутова політика визначається як спосіб здійснення збутової діяльності підприємства.

У пропонованому дослідженні під поняттям «*продаж*» розуміємо послідовність дій, необхідних для забезпечення реалізації товару конкретному кінцевому покупцеві з метою задоволення його потреб. Проте безумовно конкретний продаж товару окремому покупцеві нерозривно пов'язаний з усіма елементами маркетингового комплексу підприємства, а тому виділяємо поняття «система продажу», під яким розуміємо систему організації та управління продажами в цілому.

Традиційно в роботах [41, с.450], [9, с.455-456] персональний продаж розглядають як елемент інтегрованих маркетингових комунікацій. При цьому персональний продаж вважається однією з найефективніших форм просування товарів промислового призначення. Процес продажу включає послідовність етапів, націлених на завоювання нових клієнтів. Основними етапами ефективного продажу є наступні:

- пошук покупця;
- підготовка до контакту;
- контакт;
- презентація та демонстрація;
- усунення розбіжностей;
- укладання угоди;
- супровід угоди.

Є. Крикавський і Н. Чухрай виділяють концепції «нових продажів», а саме:

- консультативний продаж (продавець є наставником, радником, консультантом; характерний при наданні послуг в сфері наукових досліджень, інформатики, будівництва);
- системні продажі (продавець є помічником, інструктором);



- переговорні продажі (передбачають формування тісних взаємовідносин і спільних цілей між організацією-продавцем та організацією-споживачем; дозволяють максимізувати прибутки від придбання і збуту для споживачів і продавців);
- групові продажі (базуються на спілкуванні, прояві людської теплоти, обговоренні спільних поглядів на поставлену проблему) [96, с.339-344].

Актуальність проблеми управління продажем обумовлюється тим, що продаж можна розглядати як складний процес, що передбачає формування відносин між продавцем (виробником продукції або його представником в особі торговельного персоналу чи посередницької організації) і споживачем та включає використання певного набору принципів, прийомів, особистих навичок і вмій. Необхідною умовою організації ефективної системи продажу є управління всім процесом: від виробництва готової продукції до її доведення до кінцевого споживача (здійснення купівлі-продажу) і отримання інформації про ступінь задоволення споживача від здійсненої купівлі.

Крім цього, комунікаційний аспект продажу, на наш погляд, доцільно доповнити функціями з дослідження потенційних покупців як суб'єктів ринку, організації товароруку (маркетингової логістики), управління ланцюгом поставок, комунікаційних заходів щодо залучення покупців. Таким чином, *процес продажу включає функції планування, організації та контролю продажу всіма його учасниками.* У цьому зв'язку процес персонального продажу можна розглядати як один з інструментів системи продажів, що має на меті укладання і супровід угоди купівлі-продажу.

Зведення процесу продажу до особистого спілкування продавця і покупця з метою переконати останнього купити товар та подальшою підтримкою контактів зі споживачами не передбачає розгляду процесу підготовки й організації продажу в цілому (виробництво, переміщення товарів до місця реалізації). В широкому значенні у процесі продажу можна виділити систему формування певного комплексу маркетингових заходів, що

забезпечують доступність товару кінцевому споживачеві, та проведення різних технологій спілкування з покупцем, що дозволяють ефективно здійснити акт самого продажу.

В саме поняття “система продажу” включаємо управлінські рішення щодо організації каналів збуту товару, розробки і реалізації маркетингових заходів для переміщення товару до місць його продажу.

В умовах ринкової економіки визначальним є принцип пріоритету споживача [95, с.54], [101]. Виходячи із потреб, цінностей і переконань споживачів формується система управління підприємством, ціллю якої є виготовлення товарів, які користуються попитом у споживачів і, таким чином, є конкурентоспроможними на ринку. У цьому зв'язку планування продажу, як кінцевої ланки всього процесу продажу, повинно визначатися виробничою стадією з урахуванням кон'юнктури ринку і можливостей підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Серед основних форм і методів продажу виділяють традиційні та активні форми продажу [12, с. 19-21]. До *традиційних форм продажу* відносять: індивідуальне обслуговування покупців, продаж товарів з відкритою викладкою, самообслуговування, продаж за зразками.

При індивідуальному обслуговуванні покупців об'єктом продажу є товари, які потребують значних консультацій та особливих заходів забезпечення збереження при їх виборі. Споживачі знайомляться з асортиментом товарів самостійно або за допомогою продавця, а продавець проводить консультації з метою виявлення потреб споживачів, надання допомоги у виборі товарів, комплексу послуг, які пов'язані з реалізацією.

Самообслуговування передбачає вільний доступ покупців до товарів, самостійний відбір товарів, а функції продавця при цьому полягають у консьльтуванні покупців, наданні інформації про розміщення і якість товарів.

Продаж за зразками характеризується тим, що товари представлені індивідуальними зразками, до яких забезпечено вільний доступ. Зразки товарів мають ярлики з їх характеристикою. Покупець самостійно або за

допомогою продавця знайомиться з товаром, здійснює купівлю із запасу аналогічних товарів. Продавець при цьому проводить консультування покупців, а також здійснює організацію доставки товарів покупцям зі складів та промислових підприємств.

До *активних форм продажу* відносять: торгівлю за попереднім замовленням, телезбут, продаж через Internet, директмейл, особистий продаж.

Торгівля за попереднім замовленням здійснюється продовольчими та непродовольчими товарами складного асортименту. Покупці попередньо замовляють необхідні товари із числа тих, що є у продажу, та отримують їх в обумовлений час і в призначеному місці. Замовлення приймаються безпосередньо в магазині, по телефону, поштою.

При організації продажу через Internet споживач замовляє необхідну кількість товарів, після чого відправляє на адресу продавця документ, що підтверджує оплату товарів та очікує доставки замовлення.

Директмейл передбачає звернення продавця до покупця, замовлення покупцем необхідних товарів та отримання їх поштою.

Особливостями особистого продажу є вивчення потенційних покупців (системи цінностей, кола знайомих, культурного рівня, сімейного стану), зустріч з покупцями з метою виявлення їх потреб і демонстрації товарів, укладання угод, підтримання зв'язку з покупцями через реалізацію післяпродажних заходів.

Формування моделей продажу здійснюється паралельно до розвитку концепцій маркетингу на підприємстві. Зокрема, орієнтація підприємств на маркетингові концепції удосконалення процесу виробництва і підвищення якості товарів передбачає товарну орієнтацію в здійсненні продажу. Така модель продажу характерна для ринку продавця, коли продаж товарів здійснюється по мірі їхнього надходження до споживачів.

Маркетингова концепція інтенсифікації комерційних зусиль передбачає одержання прибутку за рахунок збільшення обсягів продажу. При

цьому виникає проблема пошуку нових ринків збуту товарів, у вирішенні якої не останню роль відіграє імідж підприємства, а також безпосередньо продавець з його кваліфікацією, досвідом, репутацією. Модель продажу, орієнтована на продавця, характеризується тим, що підприємство повинно створити потужний відділ продажу і застосувати різноманітні засоби просування для залучення й утримання покупців. Потенційні покупці природним чином опираються купівлі товарів, потреби в яких не відчують і їх можна спонукати до придбання товарів шляхом використання різних засобів стимулювання продажу.

У рамках концепції чистого маркетингу продаж орієнтується на покупця і на ту ситуацію, в якій відбувається безпосередньо процес купівлі-продажу. Зростаюча вимогливість покупців як до самого товару, так і до процесу його придбання вимагає від підприємства визначити цілі ефективного задоволення потреб споживачів. Реалізація таких цілей передбачає побудову тривалих взаємовигідних відносин із основними ринковими партнерами підприємства (постачальниками, посередниками, споживачами).

Тобто, сучасні концепції маркетингу передбачають налагодження і підтримку тривалих партнерських відносин між усіма учасниками процесу продажів, а не прагнення до здійснення разових угод з покупцями. Зрозуміло, що умовою такої інтеграції з боку споживачів може бути тільки повне задоволення їхніх потреб підприємством-виробником.

Реалізація моделей продажу товарів, що відповідають сучасним маркетинговим концепціям, передбачає забезпечення продажу підприємством вироблених товарів відповідно до потреб споживачів за умов підтримки довгострокових партнерських відносин з усіма учасниками процесу продажу. Ефективність системи продажу визначається збільшенням прибутків підприємства та повним задоволенням потреб і сподівань споживачів.

Таким чином, виникає необхідність організації та управління системою продажу на підприємстві, яка включає формування розподільної мережі, процеси товарообігу, обслуговування споживачів, підтримку довготривалих відносин з покупцями, збір маркетингової інформації про ступінь задоволеності споживачів придбаною продукцією підприємства.

## **1.2. Структурні елементи системи продажу на підприємстві**

Для ефективної реалізації продукції підприємства та для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку необхідно сформувати ефективну систему управління процесом продажу. Такий процес можна розглядати в стратегічному і тактичному аспектах [9, с.457-461]. Стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей і задач підприємства, з підтримкою взаємозв'язку між підприємством і оточенням, що дозволяють йому досягати своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють сприймати зовнішні вимоги. Тактичне або оперативне управління передбачає визначення і реалізацію таких форм активності, які безпосередньо забезпечують досягнення цілей [80, с.32-38].

Стратегічне управління системою продажу передбачає постановку цілей і задач процесу продажу на підприємстві, формування розподільчої мережі, вибір стратегії охоплення ринку й організацію системи товарообігу.

В рамках тактичного управління системою продажу здійснюється поточне регулювання процесу продажу через аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, прогнозування, організацію та стимулювання продажу, мотивацію торговельного персоналу, аналіз продажу на підприємстві за допомогою побудови їх функцій, що дозволяють оцінити досягнутий рівень продажу, а також регулярність його зміни в часі, і проведення відповідних заходів.

Таким чином, формування системи продажу здійснюється через вироблення спеціальної політики продажу підприємства, що забезпечує

інтеграцію, координацію і виконання процедур розробки і реалізації всіх її елементів. Політика продажу підприємства, насамперед, визначається місією, цілями і стратегією його розвитку. Визначення місії підприємством означає виявлення наявних на ринку можливостей із задоволення певних потреб споживачів через продаж продукції, що виготовляється підприємством.

Місія підприємства визначає орієнтири його діяльності на ринку, які, у свою чергу, визначають довгострокові і короткострокові цілі функціонування підприємства, на основі яких формується стратегія розвитку.

Маркетингові стратегії підприємства передбачають формування стратегій у рамках відповідних елементів комплексу маркетингу. При цьому розробляється стратегія продажу, що безпосередньо визначає, яким чином повинна бути організована схема продажу виробленої продукції. Визначаються цілі і задачі збутової діяльності підприємства, що передбачають визначення обсягу і форм продажу, кола потенційних споживачів продукції передбачають, прийняття бюджету продажу, тобто, коштів, які підприємство може витратити на здійснення продажу для досягнення поставлених цілей. В рамках прийнятої стратегії продажу формується набір управлінських рішень підприємства, спрямованих на реалізацію політики продажу підприємства з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством.

Реалізація ефективної системи продажу передбачає тісну взаємодію всіх суб'єктів маркетингової системи, що повинна забезпечити реалізацію конкретного виду товару в потрібних кількості і якості, часі та місці. Крім того, процес продажу повинен бути організований з мінімальними витратами, що повинно забезпечити підприємству одержання запланованого прибутку і при цьому у повній мірі задовольнити потреб споживачів.

Цілі політики продажу полягають у визначенні ринкових потреб в продукції, що виготовляється підприємством, прогнозуванні можливого обсягу продажу, виборі шляхів доведення продукції до споживача та безпосередньої реалізації продукції споживачам. При визначенні цілей

політики продажу на підприємстві здійснюється аналіз інформації про потреби ринку і наявну конкурентну ситуацію, аналіз виробничо-збутових і фінансових можливостей підприємства для виробництва і продажу продукції відповідно до виявлених потреб, аналіз статистичних даних про реалізацію продукції за окремими її видами і категоріями споживачів.

Реалізація цілей політики продажу на підприємстві передбачає підготовку бюджету на здійснення операцій з продажу, формування розподільчої мережі підприємства для збуту продукції, налагодження і підтримку контактів з діючими і потенційними споживачами, організацію фізичного переміщення продукції до споживача, а також забезпечення доступу до продукції підприємства якомога ширшого кола споживачів.

Управління системою продажу на підприємстві може включати наступні дії:

- ситуаційний аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- прогноз обсягів продажу;
- формування розподільної мережі;
- організацію продажу;
- аналіз рентабельності системи продажу на підприємстві.

Ситуаційне управління передбачає діагноз ситуації і визначення шляхів досягнення мети, виявлення чинників, що впливають на формування управлінських рішень, розробку тактики реалізації таких рішень, а також аналіз і оцінку можливих альтернативних варіантів. Основними етапами ситуаційного аналізу є аналіз інформації про ринкову ситуацію (сегментація ринку, позиціонування продукції на ринку, аналіз потреб, можливостей і поведінки споживачів, аналіз збутової політики конкурентів), оцінка можливостей підприємства (аналіз наявних потужностей для виробництва продукції в необхідному обсязі, можливість транспортування необхідної кількості продукції до споживачів) і розробка маркетингового прогнозу (визначення прогнозних обсягів випуску продукції, встановлення орієнтовної ціни на продукцію, визначення термінів її реалізації). Об'єктами дослідження

при такому аналізі виступають чинники, що впливають на діяльність підприємства. При цьому аналіз зовнішнього середовища підприємства повинен сприяти виявленню резервів його конкурентоздатності на даному ринку, аналіз внутрішнього середовища – зіставленню їх з наявними можливостями. Все це створює основу для прогнозування продажу продукції підприємства на найближчий період часу і дає уявлення про той обсяг товарів, який підприємство має можливість випустити і реалізувати на відповідному ринку.

Прийняття рішень стосовно формування розподільної мережі передбачає вибір оптимальної схеми доставки продукції підприємства до споживача, тобто, вибір типу маркетингового каналу, числа рівнів каналу, визначення ширини, структури каналу, його учасників, способу управління ними, а також організацію товароруку. Оптимальність схеми означає мінімально допустимі витрати для підприємства, що дозволяють задовольнити потреби споживачів і максимізувати відповідно його прибутки.

Організація продажу передбачає визначення форм продажу, місць розміщення пунктів продажу, їх технічне й інформаційне оснащення, організацію мерчандайзингу в місцях продажу.

Підприємство може реалізовувати вироблену продукцію посередницьким структурам, не займаючись її подальшим просуванням кінцевому споживачеві і не забезпечуючи контроль її продажу, тим самим не враховувати потреби споживачів. Інший підхід передбачає реалізацію процесу продажу на рівні сфери торгівлі, не враховуючи виробничі і збутові можливості підприємства і його зацікавленість у доведенні продукції безпосередньо до кінцевого споживача. Таким чином, підприємство надає право здійснення маркетингових заходів щодо продажу торговельним структурам, зосереджуючись лише на процесі виробництва продукції з мінімальними витратами. При цьому існує ризик значних розбіжностей між сформованою політикою продажу на підприємстві і реальною ринковою кон'юнктурою.



Виходячи із цього, на наш погляд, в ринкових умовах ефективною може бути лише така організація продажу, при якій процес продажу охоплює сукупність контрольованих підприємством дій усіх його учасників від виробництва продукції до її доведення до кінцевого споживача з підтримкою зворотного зв'язку. При цьому підприємство здійснює контроль усіх ланок цього процесу.

Таким чином, формування ефективної системи продажу на підприємстві вимагає вибору таких маркетингових заходів для реалізації продукції, які з найменшими витратами дозволять забезпечити задоволення потреб споживачів у продукції підприємства, високий рівень обслуговування покупців, лояльність до виробника і його продукції, а також успішну реалізацію сформованої стратегії розвитку підприємства, що може бути виражено, зокрема, у фінансових показниках підприємства (прибуток від продажу, рентабельність продажу).

Ефективна система продажу повинна орієнтуватися на покупця, тобто процес продажу конкретного товару продовжується і після укладання угоди купівлі-продажу з покупцем, передбачаючи визначення ступеня задоволеності від здійсненої купівлі через наявність зворотного зв'язку, формування лояльності покупця до підприємства, його продукції, місць продажу, здійснення повторних закупівель.

Таким чином, паралельно з кількісними показниками діяльності підприємства в рамках реалізації політики продажу, важлива роль відводиться якісним, а саме: рівень обслуговування, ступінь задоволення потреб споживачів, ступінь лояльності покупців тощо.

Крім цього, важливим аспектом при формуванні системи продажу на підприємстві є підготовка бюджету для фінансування заходів щодо організації продажів (витрати на дослідження ринку, планування, організацію і стимулювання продажу, доходи і кількість проданої продукції за визначений період часу). Фінансові ресурси підприємства визначають можливість виконання ним маркетингових функцій самостійно або ж із

залученням посередників.

Аналіз рентабельності системи продажу на підприємстві передбачає складання фінансового кошторису на здійснення операцій з продажу, аналіз статистичних даних про обсяги реалізації продукції, зіставлення отриманого прибутку від продажу з витратами, розрахунок показників рентабельності продажу.

Формування системи продажу є сукупністю дій підприємства щодо проведення аналізу усіх чинників, що впливають на даний процес, побудови розподільної мережі, планування товароруку і організації продажу на місці, реалізації товару кінцевому споживачеві. В умовах застосування ринкових принципів маркетингу й орієнтації діяльності підприємств на покупця, дуже важливими аспектами є забезпечення споживачам зручності здійснення купівлі, налагодження зворотного зв'язку з ними, підтримка лояльності до продукції підприємства.

У визначеному контексті розглянемо детальніше основні елементи системи продажу, що виділяють різні автори при дослідженні процесу продажу продукції [9,41,95,108].

Насамперед виділяють поняття «каналу розподілу», під яким, як правило, розуміється сукупність незалежних організацій, які беруть участь в процесі просування товару чи послуги від виробника до споживача, який або безпосередньо використовує цей товар чи послугу, або виробляє на їхній основі інші товари та послуги [185, с.251], [41, с.365]. Таким чином, канал розподілу організовує рух товарів від виробників до споживачів через реалізацію наступних функцій [9, с.351-352]:

- інформаційна функція;
- просування товарів;
- встановлення контактів;
- приведення товару у відповідність;
- проведення переговорів;
- організація товароруку;

- фінансування;
- прийняття ризику.

Поряд з традиційними каналами розподілу виділяють нові форми внутрішніх структур каналу, а саме: *вертикальна, горизонтальна, комбінована маркетингові системи.*

*Вертикальна маркетингова система* складається з виробників, гуртових та роздрібних торговельних підприємств, які функціонують як єдина система. Виділяють три основних типи вертикальних маркетингових систем: корпоративну, договірну та керовану.

У корпоративній вертикальній маркетинговій системі всі рівні каналу розподілу належать одному власнику. Керована вертикальна маркетингова система координує виробництво та розподіл товарів через одного із учасників системи. Договірні вертикальні маркетингові системи складаються з незалежних компаній, які об'єднуються на основі укладених угод з метою збільшення обсягів продажу, яких кожне підприємство, зокрема, досягти не в змозі. Серед договірних вертикальних маркетингових систем виділяють франчайзингові системи продажу, при якій виробник або продавець передає право продажу своєї продукції під назвою компанії учасникам каналу (франчайзі), яким надаються ексклюзивні права на певній території. Виділяють три основні форми франчайзингу:

- система роздрібних франчайзі під егідою виробника;
- система гуртових франчайзі під егідою виробника;
- система роздрібних франчайзі під егідою компаній сфери послуг [9, с.393].

Для виробника перевага франчайзингу полягає в тому, що він безпосередньо не займається організацією системи продажу, але водночас має на неї вплив. Крім цього, значно підтримуються зв'язки між виробником і споживачем, оскільки продавець у цьому випадку інформує виробника про динаміку потреб покупця і величину попиту.

*В горизонтальній маркетинговій системі* компанії об'єднують свої ресурси для освоєння нових маркетингових можливостей і, як наслідок, більш успішної спільної діяльності. Корпоративні маркетингові канали характеризуються тим, що компанії з метою охоплення декількох сегментів ринку використовують декілька каналів розподілу.

Вибір структури каналу розподілу передбачає визначення варіанту збуту (прямий чи опосередкований), довжини та інтенсивності каналів розподілу. Прямі канали розподілу пов'язані з переміщенням товару від виробника до споживача без участі посередницьких організацій, опосередковані — за участю посередників.

При виборі опосередкованого маркетингового каналу виробник передає посередникам низку своїх повноважень на здійснення операцій з продажу своєї продукції, тим самим звільняючи себе від організації руху товарів і продажу продукції покупцям. При цьому кількість посередницьких організацій між виробником і споживачем може бути різною. Збільшення числа посередників зменшує витрати підприємства на забезпечення руху товарів і організацію продажу, але водночас позбавляє його безпосередньої взаємодії зі споживачами, знижуючи ефективність використання зворотних зв'язків із клієнтами.

Іноді виділяють *комбінований канал розподілу*, в якому роль посередницької ланки виконують організації зі змішаним капіталом, що включають як кошти виробника, так і незалежного посередника.

При визначенні кількості учасників каналу розподілу використовують наступні стратегії розподілу: інтенсивний, ексклюзивний та селективний розподіл [184, с.39-51]. Стратегію *інтенсивного* розподілу сповідують виробники товарів повсякденного вжитку, які намагаються розмістити товари в максимально можливій кількості торговельних точок. *Ексклюзивний* розподіл характеризується обмеженням кількості торгових посередників і передбачає передачу виробником ексклюзивних прав на реалізацію його продукції обмеженій кількості дилерів. *Селективний* розподіл є проміжним і

передбачає співпрацю з декількома посередниками, що можуть реалізовувати товари виробника.

Для реалізації вибраної структури каналу розподілу необхідно відібрати учасників каналу розподілу, забезпечити їхню постійну мотивацію. Виробник повинен постійно оцінювати та контролювати всіх учасників каналу розподілу за різними показниками їх діяльності, серед яких можна виділити: обсяги збуту, величину товарних запасів, час доставки споживачам, участь у програмах з навчання та стимулювання, рівень обслуговування споживачів.

Оскільки маркетинговий канал передбачає не тільки доведення продукції до споживачів, але й наявність з ними зворотного зв'язку, то у відношенні до цього процесу, на наш погляд, доцільно використовувати поняття “системи продажу”, що охоплює весь комплекс операцій з задоволення потреб споживачів, не обмежуючись лише розподілом продукції виробника у сфері торгівлі. Тим самим повинна забезпечуватися збалансованість дій всіх учасників каналу розподілу для досягнення єдиної мети — отримання максимальних прибутків виробниками і задоволення потреб споживача.

Основними видами посередників в системі продажу є оптові та роздрібні торговці. Під оптовою торгівлею розуміється діяльність, пов'язана з продажем товарів і послуг для їх наступного перепродажу чи комерційного використання. Роздрібна торгівля передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам для їх особистого вжитку.

Серед форм роздрібної торгівлі виділяють наступні підприємства: спеціалізовані магазини, універмаги, універсами, супермаркети, магазини товарів повсякденного попиту (чергові), магазини, що торгують за зниженими цінами (дисконтери), магазини, що торгують уціненими товарами, заводські магазини, склади-магазини.

В умовах глобального ринку надзвичайно важливим є процес доставки товарів до споживачів (товар повинен опинитися у потрібному місці та у

потрібний час). У цьому зв'язку розглядається поняття товароруху (маркетингової логістики) [9,41,71,95,96,108]. Під *товарорухом* розуміють діяльність з планування, виконання та контролю фізичного переміщення матеріалів, готових виробів та інформації, яка їх стосується, від місця їхнього виробника до місця споживання з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Виділяють наступні етапи процесу товароруху:

- визначення цілей товароруху;
- розробка системи оброблення замовлень;
- складування та оброблення вантажів;
- управління запасами (підтримка товарних запасів);
- вибір методу транспортування;
- оцінювання та контроль товароруху.

В цілому система продажу на підприємстві повинна включати елементи, за допомогою яких підприємство визначає раціональні шляхи доставки своєї продукції до споживача і здійснює вплив на цільовий ринок з метою ефективної реалізації продукції. Особлива роль при цьому відводиться таким елементам системи продажу як торговельне підприємство і торговельний персонал, на яких покладається функція організації продажу продукції кінцевому споживачу з метою задоволення його потреб.

Безпосередня взаємодія з кінцевим споживачем в рамках цих елементів, яку можна розглядати як кінцевий етап процесу продажу, визначається підприємством в залежності від ступеня його участі в доведенні товару до споживача. Інтеграція виробника з торговельними підприємствами передбачає вирішення проблем організації торгівлі на місці продажу, реалізації заходів зі стимулювання продажу у торговельній мережі, мотивації торговельного персоналу, контролю виконання обсягів продажу і якості обслуговування і задоволення потреб споживачів.

За умов самостійної організації процесу реалізації власної продукції підприємство формує свої торговельні представництва або створює фірмову торговельну мережу і здійснює підбір відповідного торговельного персоналу.

Якщо підприємство використовує для продажу своєї продукції оптових чи роздрібних посередників, то його функціями є, як правило, маркетингова підтримка і заходи контролю за обсягами продажу. У цьому зв'язку розглядають поняття «мерчандайзинг», під яким розуміють складову маркетингової діяльності, спрямованої на забезпечення максимально ефективного просування товару на рівні роздрібною торгівлі, стимулювання в сфері торгівлі [156]. Комунікаційним складником мерчандайзингу є інтегровані маркетингові комунікації в місці продажу, під якими розуміють комплексний синтетичний засіб маркетингових комунікацій, який вимагає елементів та прийомів реклами, стимулювання збуту, персонального продажу, паблік рилейшнз та інших синтетичних комунікаційних засобів (виставки, фірмовий стиль, упаковка) у місцях продажу товарів.

Таким чином, мерчандайзинг можна розглядати як систему маркетингових заходів з організації продажу у сфері торгівлі, спрямованих на збільшення обсягів реалізації товарів споживачам безпосередньо в місцях продажу. У проведенні таких маркетингових заходів зацікавлені у першу чергу підприємства-виробники, а тому вони також можуть визначати зміст таких заходів та контролювати їх виконання. Спільні зусилля виробників, посередників і продавців повинні забезпечити збільшення обсягу продажів товарів через заохочення покупців до купівлі, інтенсифікацію процесу продажу тощо.

Підприємство-виробник повинно здійснювати контроль за рівнем обслуговування покупців своїх товарів у відповідних торговельних підприємствах. Підвищення якості обслуговування сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку, залученню нових покупців і формуванню лояльності постійних споживачів до його продукції. Підприємство-виробник спільно з торговельними підприємствами формують і впроваджують певні стандарти обслуговування покупців, які повинні сприяти досягненню більш високих показників продажу та покращення якості обслуговування.

Для оцінювання якості обслуговування використовуються методики кількісної та якісної оцінки рівня обслуговування в торговельній мережі. Зокрема, якість обслуговування може визначатися, наприклад, за допомогою різних методів експертного аналізу і виражатися прямою залежністю від задоволення очікувань споживача. Оцінка рівня обслуговування покупців може бути визначена за допомогою вимірювання ступеня розриву між очікуваннями покупців і фактичним станом обслуговування. При цьому виділяють наступні критерії оцінки купівельного сервісу [96, 75-79]:

- надійність (здатність виконати послуги акуратно);
- компетентність (знання і ввічливість персоналу, здатність персоналу викликати довіру);
- матеріальні чинники (зовнішній вигляд співробітників, приміщень, інформаційних матеріалів);
- емпатія (забезпечення індивідуальної і щирої уваги кожному покупцеві);
- реактивність (прагнення персоналу допомогти покупцю і забезпечити його швидке обслуговування).

Важливу роль в системі продажу має підтримка зворотного зв'язку з покупцями. Інформація про ступінь задоволеності, лояльності споживачів, якості сервісу і позицій конкурентів дозволяє підприємству вчасно і оперативно адаптуватися до змін на споживчому ринку. Таку інформацію можна отримати шляхом експертного аналізу, за допомогою якого можна також відслідкувати кореляцію між збільшенням рівня купівельного сервісу і рівня продажу.

Рівень купівельного сервісу в торговельному підприємстві забезпечує торговельний персонал. Завдання торговельного персоналу полягає в тому, щоб попередньо, не очікуючи реакції покупця, отримати інформацію про те, чи задоволений покупець придбаним товаром. Для зацікавлення продавців у збільшенні обсягів продажу, створенні і підтримці сприятливого іміджу підприємства застосовують засоби мотивації їхньої праці, серед яких,



насамперед, виділяють матеріальний інтерес. Однак, чинники мотивації не слід зводити лише до фінансових, оскільки для людини визначальною причиною у виборі професії може стати можливість саморозкриття особистості, кар'єрного росту, одержання морального задоволення від роботи тощо. Для досягнення високих результатів продажу важлива підтримка духу співробітництва між окремими працівниками і стимулювання почуття лояльності. Стимулом для поліпшення роботи і досягнення поставленої мети можуть бути встановлені кінцеві показники роботи за визначений період часу.

Таким чином, розглянуті елементи системи продажу на підприємстві в сукупності покликані забезпечити реалізацію готової продукції з найбільшою ефективністю як для підприємства, так і для покупця. А тому серед визначальних чинників формування стратегії розвитку підприємства є розробка і реалізація системи продажів відповідно до наявної та прогнозованої ринкових ситуацій, особливостей товару, потреб і очікувань споживачів.

### **1.3. Оцінка цілісної моделі формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств**

Аналіз будь-якої діючої або створюваної системи може бути ефективним тільки в тому випадку, коли вивчені всі основні складові даної системи — елементи, підсистеми, зв'язки тощо. Як живий організм, кожне підприємство має свою організаційну структуру, основу якої формує прийнята керівництвом система управління.

В широкому сенсі слова під системою управління розуміють прийняту керівництвом філософію (концепцію) управління, організаційний механізм взаємодії суб'єктів прийняття рішень та встановлені правила і процедури прийняття рішень [80, с.7-8, 10-11].

Стратегічний аналіз складних соціально-економічних об'єктів передбачає вивчення внутрішньої будови розглядуваної системи, її взаємодії

із зовнішнім середовищем (мікро- та макросередовища), історії та чинників розвитку системи, основних функцій підсистеми і елементів та ін.

Внутрішнє середовище системи, на відміну від зовнішнього, є контрольованим підприємством. Його складовими, які, на нашу думку, забезпечують стратегічну спрямованість організації та управління системою продажу на підприємстві, є наступні:

- місія;
- цілі підприємства та засоби їх досягнення;
- організаційна структура і інформаційна система;
- маркетингова політика (політика продажу).

Важливою стороною аналізу складних систем є вивчення їх взаємодій із зовнішнім середовищем, тобто впливу середовища на систему і системи на середовище. Даний аспект є особливо важливим при вивченні складних галузевих систем, оскільки всі вони повинні розглядатися як підсистеми міжгалузевих комплексів, галузей економіки, економіки країни загалом, з якими вони (так само, як і між собою) тісно взаємодіють.

Зовнішнє середовище включає мікро- та макросередовище підприємства. Мікросередовище становлять споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії.

Контактні аудиторії (медіасередовище) – це групи, що виявляють інтерес до діяльності підприємства і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей [41, с.24]. Виділяють сім контактних аудиторій:

- внутрішні контактні аудиторії (трудоий колектив, акціонери, рада директорів, профспілки);
- місцеві контактні аудиторії (місцеві жителі);
- фінансові контактні аудиторії (банківські службовці, аудитори, дебітори, кредитори, фінансові консультанти, брокери);
- контактні аудиторії державних установ (державні службовці, які відповідають за реєстрацію підприємств, працівники податкової служби та

статистичних органів, пожежної інспекції та санітарно-епідеміологічного контролю);

- контактні аудиторії засобів масової інформації (журналісти, економічні оглядачі, працівники відділів реклами та інформації);
- контактні аудиторії груп громадської дії (активісти екологічного руху, руху за здоровий спосіб життя);
- контактні аудиторії публіки – лідери громадської думки (естрадні зірки, спортсмени, політики).

Керованість мікросередовищем підприємства залежить від того, наскільки ефективні вибрані підприємством механізми взаємодії з кожним із суб'єктів мікросередовища. Можливості підприємства з вибору постачальників, роботи зі ЗМІ, взаємодії із громадськими організаціями, вибору і стимулювання відносин зі стратегічними партнерами, роботи з цільовими ринками і т.д. багато в чому залежить від сили ринкової позиції кожного із суб'єктів ринку і міри розходження їх інтересів. В сукупності така система відносин всіх суб'єктів ринку формує конкурентне середовище підприємства.

Макросередовище – це чинники, які впливають на підприємство та його мікросередовище і які воно не може контролювати. До факторів макросередовища належать вплив міжнародних чинників, стану економіки, соціально-культурних факторів, державних органів влади, законодавства і науково-технічного прогресу, природно-географічних та демографічних чинників.

По відношенню до макрочинників підприємство може тільки адаптуватись до здійснюваних змін шляхом відстежування стану макросередовища і адекватної реакції на зміну його факторів. Це вимагає від підприємства:

- збору інформації за визначальними факторами макросередовища, формування баз стратегічних даних;

- аналізу динаміки цих факторів, виявлення тенденцій і побудови гіпотез майбутнього розвитку;
- створення всередині підприємства каналів передачі аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень;
- забезпечення збереження та конфіденційності аналітичної інформації.

Аналіз середовища підприємства, як складної системи, включає не тільки оцінку безпосереднього оточення підприємства, але й визначення його власної позиції на ринку. Існує два підходи до визначення конкурентної позиції. Перший підхід, запропонований Ансоффом, базується на аналізі стратегічної позиції підприємства за трьома компонентами: мінливість, агресивність, відкритість [8]. При другому підході до оцінки конкурентної позиції підприємства аналіз будується на дослідженні потенціалу галузі з позиції становлення і втрати конкурентної переваги. Основним тут є визначення потенційного терміну підтримки підприємством її конкурентної переваги, який є функцією характеристик галузі.

І перший, і другий підходи до оцінки конкурентної позиції підприємства залежать від обраної ним стратегії розвитку. В залежності від сили конкуренції в галузі досягнення конкурентної переваги може бути забезпечене підприємством на основі однієї із трьох базових стратегій [80, с.163]:

1. Стратегії лідерства за низькими витратами.
2. Стратегії диференціації.
3. Стратегії фокусування (стратегії ринкової ніші).

При виборі однієї із вище наведених стратегій підприємство повинно враховувати уже обрані «підстратегії», зокрема, стратегію маркетингу. Якщо стратегія розвитку підприємства передбачає стратегічне планування верхнього рівня ієрархії підприємства з точки зору формулювання цілей і вибору стратегічних напрямів їх досягнення, то стратегія маркетингу передбачає більший ступінь деталізації цілей стосовно використання

різноманітнішого набору технологій та інструментів з оцінки ринків, аналізу поведінки споживачів, позиціонування, стимулювання продажу і просування.

Все це охоплює комплекс заходів з реалізації стратегії маркетингу.

Стратегія маркетингу включає три складові частини:

1. Стратегію вибору цільового ринку або стратегію сегментування.
2. Стратегію позиціонування і створення конкурентної переваги.
3. Стратегію маркетинг-мікс, яка складається із комплексних заходів, що стосуються товару, ціни, просування та розподілу [9, с.60-62].

Стратегія сегментування і позиціонування реалізується через відповідні характеристики товару, просування, ціноутворення та розподіл продукції. Ключові елементи стратегій просування, ціноутворення і розподілу формують стратегії існування товару (марки) на ринку. Термін «існування» означає наміри забезпечити товару підприємства необхідні якість, ціну, просування і розподіл, кожен із яких сам по собі є основою мотивації до купівлі товару даної марки.

Стратегія маркетинг-мікс, яка складається із товарної стратегії, цінової стратегії, стратегії розподілу та стратегії просування, є зв'язною та вичерпною. Під зв'язністю розуміємо не просто логічну послідовність, а й те, як окремі елементи стратегії взаємопов'язані і взаємно підтримують один одного. Саме зв'язність та вичерпність елементів системи маркетинг-мікс дозволяє формувати ефективну стратегію підприємства, тим самим реалізуючи його цілі та місію.

Таким чином, концепцію управління системою продажу продукції нафтопереробних підприємств нами представлено як процес маркетингового планування з використанням стратегії маркетинг-мікс (рис. 1.2).

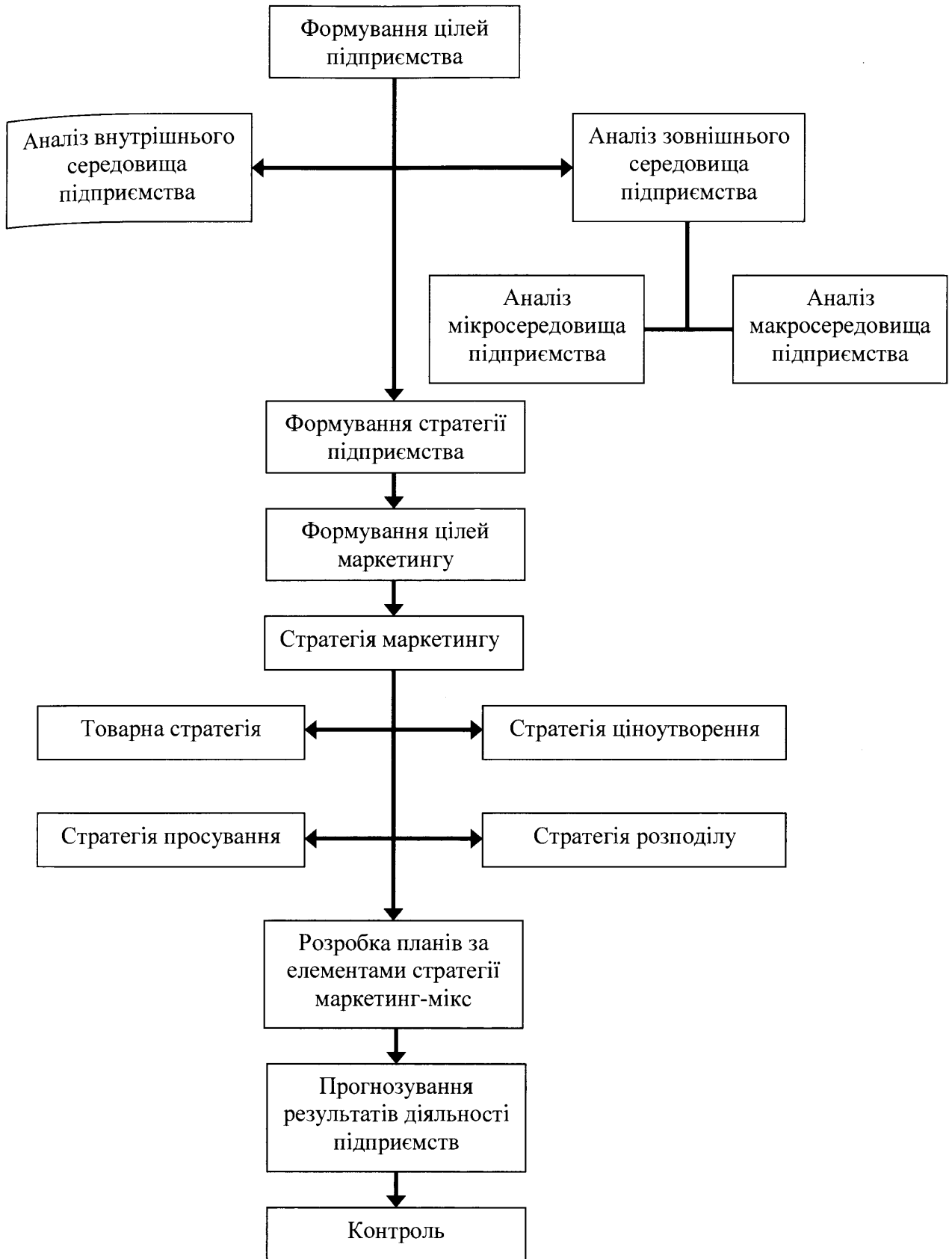


Рис. 1.2. Цілісна модель формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств

Цілісна модель має чіткий логічний порядок, тому перескакування чи перестановка послідовності дій можуть призвести до хаосу і знецінення процесу управління.

*Першим етапом* аналізу складно організованих об'єктів є ідентифікація системи, тобто виділення системи як єдиного цілого із всього економічного комплексу країни. Для того, щоб таке виокремлення провести коректно, необхідно розглядати значно ширшу множину економічних об'єктів, ніж та, яка ймовірно ввійде в ідентифіковану систему. Таке розширення необхідне для того, щоб, по-перше, зменшити ймовірність пропуску об'єктів, тобто по можливості уникнути невключення в систему окремих виробничих або інших об'єктів, які за своєю сутністю повинні обов'язково розглядатися в складі системи, і, по-друге, уникнути включення в систему тих елементів, які ускладнюють її, але не мають суттєвого впливу на принципові властивості системи. Крім того, такий підхід полегшує визначення супутніх об'єктів економіки і на цій основі виділення основних вхідних і вихідних параметрів системи.

Для нафтопереробного підприємства в якості суперсистеми розглянемо паливно-енергетичний комплекс країни. Однією з основних задач даного комплексу є задоволення потреб споживачів в нафтопродуктах. До об'єктів, що входять в дану суперсистему, відносяться підприємства та організації, які забезпечують пошук і розвідку нафтогазоносних родовищ, видобуток і первинну переробку нафти і нафтового газу, транспортування їх до пунктів переробки, переробку нафти і транспортування нафтопродуктів (рис. 1.3).

В цій суперсистемі можна виділити дві надсистеми — нафтовидобувну та нафтопереробну (згідно нової класифікації видів економічної діяльності). Очевидно, що перші два блоки (підготовка і видобуток) ввійдуть в нафтовидобувну надсистему, а останні два (переробка і транспортування нафтопродуктів) — в нафтопереробну.



Рис. 1.3. Основні технологічні процеси паливно-енергетичного комплексу країни

Складніше визначити місце транспортування сирої нафти. З однієї сторони, природно включити даний блок в систему нафтовидобутку, оскільки кінцевим продуктом даної системи повинна бути не просто видобувна нафта, а нафта, видобута і доставлена до пунктів її споживання. Однак такий підхід має низку протиріч.

По-перше, в сучасних умовах розвитку нафтовидобувної промисловості мало ймовірно, щоб транспортна система могла вплинути на вибір стратегій розвитку систем підготовки запасів і видобутку нафти. Це пояснюється трьома чинниками:

- 1) обмеженістю придатних до розробки запасів нафти при практично необмеженому попиті на сиру нафту;
- 2) високою ступінню розширення системи магістрального транспорту нафти;
- 3) незначними витратами на транспортування нафти в порівнянні із витратами на пошуки, розвідку та розробку нафтогазоносних родовищ.

По-друге, транспортні витрати відіграють значно більшу роль при виборі місця, обсягів виробництва та інших показників нафтопереробних підприємств, оскільки ці об'єкти, на відміну від нафтогазоносних родовищ, не прив'язані до певної території, а різниця між витратами на транспортування і витратами на переробку значно менша, ніж між витратами на транспортування і витратами на видобуток і підготовку.



В таких умовах доцільно систему транспортування нафти розглядати або як самостійну систему, або разом із нафтопереробною системою.

Разом з тим система збору і транспортування нафти і нафтового газу на родовищах, а також система внутрішнього транспортування нафти більш динамічні і змінюються в міру розвитку системи видобутку нафти. Через це вказану систему транспортування доцільно розглядати разом із системами підготовки запасів і розробки родовищ.

Варто зауважити, що нафтовидобувна галузь в Україні представлена, в основному, Відкритим акціонерним товариством (ВАТ) «Укрнафта», 51% акцій якого володіє держава (це зумовлено, в першу чергу, стратегічною важливістю галузі для України). ВАТ «Укрнафта» включає такі структурні підрозділи (системи):

I. Управління бурових робіт (УБР): Охтирське, Прилуцьке, Прикарпатське.

II. Нафтогазовидобувні управління (НГВУ): Охтирканафтогаз, Полтаванафтогаз, Чернігівнафтогаз — на сході України, Долинанафтогаз, Надвірнанафтогаз та Бориславнафтогаз — на заході України.

III. Газопереробні заводи (ГПЗ): Гнідинцівський, Качанівський — на сході України, Долинський — на заході України.

Такі структурні підрозділи (системи) дозволяють ВАТ «Укрнафта» здійснювати виробничу діяльність з організації геологорозвідувальних робіт, експлуатаційного буріння, будівництва свердловин, нафтогазовидобутку і транспортування вуглеводневої продукції, її промислової підготовки, переробки природного і нафтового газу.

Друга надсистема представлена двома блоками – переробкою і транспортуванням нафтопродуктів. В Україні налічується шість нафтопереробних заводів: Кременчуцький, Лисичанський, Херсонський, Одеський, Дрогобицький та Надвірнянський.

Для будь-якої складної системи характерними є етапи створення (зародження), розвитку, функціонування (виконання певних функцій на

заданому рівні), деградації (поступової втрати основних якостей системи) та зникнення або заміни на більш досконалу. Абсолютна чи відносна тривалість перелічених етапів життєвого циклу систем різного типу може бути різною — від кількох років (для сучасних технічних систем) до кількох століть (для суспільно-економічних формацій). Загальним є те, що всі вони обов'язково проходять ці впорядковані і взаємозв'язані етапи життєвого циклу. Саме це й обумовлює необхідність аналізу історичного аспекту при вивченні складних систем, яким є і нафтопереробний завод.

В процесі просування системи по етапах її життєвого циклу вона зазнає суттєвих змін. Змінюється кількість, масштаби і значимість її елементів і підсистем, модифікуються цілі і функції, внутрішні і зовнішні зв'язки системи і т.д. При цьому для однорідних по своїй природі систем вказані зміни є схожими і відбуваються приблизно в одні й ті ж моменти по відносній шкалі часу, тому вивчення історії існуючих систем є корисним для наукового передбачення руху систем, які ще не створені або знаходяться на більш ранніх етапах життєвого циклу. Цим визначається практична значимість системно-історичних досліджень.

Після виділення системи переходять до формування цілей розглядуваного підприємства. Для формування адекватної системи цілей нафтопереробного підприємства розглянемо спочатку ті принципи фінансового планування [70], які, з нашої точки зору, є основними для розробки методології перспективного планування даної галузі.

**1. Принцип директивності та адресності** означає, що всі планові показники, по-перше, повинні мати конкретних виконавців і доводитися до них у встановлені терміни і, по-друге, всі планові показники повинні неухильно виконуватися за всіма параметрами (обсяги, якість, терміни тощо). Це однак не означає, що регламентуються всі без виключення вихідні параметри і результати функціонування кожної підсистеми та елементів нафтопереробного підприємства.

Оскільки коло директивних показників обмежене і вони, як правило, носять агрегований характер, у підсистем, що реалізують стратегію, завжди залишається певна свобода вибору, як в складі реалізованих цілей, так і в номенклатурі та якості випущеної продукції. Директивними можуть бути не тільки об'ємні величини, але й різноманітні нормативні показники (ціни, показники ефективності тощо).

**2. Принцип наукової обґрунтованості.** Розвиток економіки та її окремих галузей підпорядкований об'єктивним економічним законам. Принцип наукової обґрунтованості передбачає необхідність глибокого пізнання цих законів і використання їх при фінансовому плануванні. Це дозволяє, з однієї сторони, розробляти реальні плани розвитку, тобто формулювати задачі, які в дійсності можуть бути досягнуті, а з іншої — не закладати у фінансовий план заходів, які не враховують науково-технічного прогресу або базуються на застарілій техніці і технологіях, використанні нерациональних економічних норм та нормативів.

В нафтопереробній промисловості реалізація даного принципу є дуже важливою, оскільки широке використання досягнень НТП є основним фактором, який здатний елімінувати або, принаймні, суттєво пом'якшувати наслідки проблем постачання та подорожчання сировини.

**3. Цільовий принцип** планування передбачає, що відправною точкою планування є формулювання функціональних цілей розвитку, які, на відміну від предметних, не вимагають для їх досягнення виробництва яких-небудь матеріальних благ чи послуг в строго заданому обсязі, якості, асортименті і термінах. Тим самим не фіксується обмежене коло заходів, які дозволяють досягати поставлених цілей розвитку. Крім того, на сучасному етапі розвитку економіки даний принцип має особливо важливе значення з декількох причин:

- ускладнились цілі та їх чітке формулювання, тому обґрунтування необхідне для вибору правильної стратегії розвитку;
- значно розширився горизонт планування;

- досягнення НТП розширили склад засобів, що дозволяють досягати тієї чи іншої цілі.

**4. Принцип системності** вимагає розгляду нафтопереробного підприємства як складної системи, тобто врахування внутрішньої ієрархічної будови її частин, вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними, ефекту емерджентності (цілісності).

**5. Принцип комплексності** передбачає розгляд реально існуючої системи не в одному якомусь аспекті, а у всій її багатогранності. Складні системи можна розглядати як виробничу систему, як інформаційну систему, як соціальну систему тощо. При стратегічному плануванні підприємства в кожному із цих аспектів може бути реалізований системний принцип, але це не буде означати комплексності.

Планування тільки тоді можна назвати комплексним, коли при розробці планових заходів розглядаються всі найважливіші фактори, що характеризують систему як єдиний організм, для якого враховуються всі можливі наслідки прийнятих рішень. Тому при плануванні різних підприємств та на різні терміни в структурі планів виділяється декілька розділів, кожен із яких описує розвиток та функціонування з деякої сторони. Список розділів плану та перелік питань, які розглядаються в кожному з них, залежать від періоду планування, місця системи в ієрархії економіки та її специфіки. Однак сама наявність розділів, що розглядають підприємство з різних позицій, характеризує стратегічний план як комплексний.

**6. Принцип збалансованості** означає, що цілі, визначені для розвитку виробничо-економічної системи будь-якого рівня, повинні бути повністю забезпечені матеріально-технічними, трудовими ресурсами та іншими соціально-економічними умовами для їх досягнення. Дотримання принципу збалансованості особливо важливе при стратегічному плануванні розвитку економіки в цілому та її територіальних одиниць (регіонів), де важливою задачею є встановлення зв'язків між окремими галузями економіки. Для розв'язку такої задачі розробляються міжгалузеві баланси виробництва,

розподілу продукції, а також баланси трудових ресурсів, основних фондів тощо.

Однак балансові методи є важливими також при плануванні окремих підприємств, в тому числі й нафтопереробного. Так, наприклад, розробка балансів переробки нафти дозволяє обґрунтовано підійти до оцінки поточного стану і перспектив зміни сировинної бази підприємства. Розробка балансу трудових ресурсів дозволяє проводити правильну політику в галузі чисельності окремих груп працівників підприємства. Крім того, на нафтопереробному підприємстві розробляються й часткові баланси: баланс календарного часу експлуатаційного фонду обладнання тощо.

**7. Принцип варіантності.** Як правило, досягнення цільових показників розвитку та функціонування системи будь-якого рівня можливе у вигляді декількох альтернативних варіантів. При цьому варіанти можуть відрізнятися один від одного, і доволі суттєво, складом заходів для досягнення поставлених цілей, складом та інтенсивністю взаємодії із зовнішнім середовищем, темпи та пропорціями розвитку окремих підсистем та елементів тощо.

В результаті досягнення одного й того ж цільового показника буде супроводжуватися різними за величиною, часом і структурою витратами. Це вимагає в процесі прийняття рішень розробки та порівняння декількох взаємовиключних варіантів розвитку системи.

**8. Принцип оптимальності** означає, що із всіх варіантів розвитку окремих підсистем і елементів нафтопереробного підприємства повинні бути відібрані ті, що в сумі забезпечать екстремальне значення обраної цільової функції, не порушуючи при цьому обмежень, накладених на дану цільову функцію. У випадку, коли оптимізується векторна цільова функція, повинна бути визначена множина рішень, оптимальних за Парето. Кінцевий вибір варіанту розвитку здійснює особа, що приймає рішення.

**9. Принцип динамічності.** Розвиток нафтопереробного підприємства, як складової економіки держави, відбувається в ринкових умовах, для яких

характерною є безперервна змінюваність. Врахування динамічних властивостей при розробці перспективних планів розвитку нафтопереробного підприємства особливо важливе для вирішення двох проблем.

Перша пов'язана із наявністю часових лагів всередині самої системи між постачанням нафти та її переробкою. Друга група проблем пов'язана з врахуванням «ефекту позапланового періоду». Для таких виробничо-економічних систем, як нафтопереробне підприємство, будь-який плановий період не в змозі охопити її життєвого циклу. Внаслідок цього, рішення, що приймаються в плановому періоді, мають вплив на розвиток системи за межами періоду планування. Для правильного порівняння витрат та результатів (ефектів) окремих планових заходів, визначення їх абсолютної та відносної економічної ефективності необхідно враховувати всі наслідки понесених витрат, незалежно від того, чи проявляться вони протягом планового періоду, чи за його межами.

**10. Принцип невизначеності.** Наукове передбачення стану та розвитку виробничо-економічних підсистем дозволяє тільки частково уникнути стихійності в соціально-економічному розвитку. Однак відсутність стихійності не еквівалентна повному детермінізму економічних явищ і процесів. Сталість основних показників розвитку супроводжується відхиленнями часткових показників, велика система складається із менш стійких підсистем та елементів, стійкість довгострокових тенденцій розвитку супроводжується короткостроковими відхиленнями тощо. В результаті цього фактична траєкторія розвитку економічної системи практично завжди відрізняється від запланованої.

Фактори, що зумовлюють ці відхилення, можуть мати як об'єктивну, так і суб'єктивну сутність. На нафтопереробному підприємстві в основі стохастичності розвитку лежать в основному об'єктивні фактори. До найважливіших з них належать:

- ❖ неможливість точного передбачення цілої низки технічних, технологічних та економічних параметрів, що використовуються в процесі планування;
- ❖ неможливість точного передбачення науково-технічних досягнень та їх впливу на розвиток нафтопереробного підприємства;
- ❖ випадкові впливи зовнішнього середовища;
- ❖ агрегований характер планових показників.

*11. Принцип єдності* конкретизується у вигляді єдності та взаємозв'язку планів усіх рівнів ієрархії. Не можна, наприклад, реалізувати принцип оптимальності без забезпечення принципів збалансованості, варіантності, ефективності, наукової обґрунтованості та ін. Дійсно, сама по собі оптимізація передбачає розгляд різних варіантів розвитку нафтопереробного підприємства та вибір із них найкращих за якимсь раніше вибраним критерієм. Не може існувати оптимального, але не збалансованого плану, оскільки збалансованість — це необхідна умова того, що множина допустимих планів, із яких вибирається оптимальний, не порожня. Нарешті, оптимальний план, розроблений на основі застарілих техніко-економічних нормативів та технологій буде «формально оптимальним». Так само у тісному взаємозв'язку знаходяться й інші принципи.

Склад принципів планування не залишається постійним, оскільки постійно міняються як об'єкт планування, так і методи його відображення в процесі планування. Змінюється також відносна значимість окремих принципів. Незважаючи на це, чітка формалізація загальних принципів планування розвитку та функціонування нафтопереробного підприємства дозволяє оцінити якість проведених робіт зі стратегічного планування та визначити основні цілі та напрями розвитку даної системи.

Одним із основних напрямків удосконалення управління економікою, галуззю, підприємством і т. д. є посилення цільової спрямованості в діяльності і стратегічному плануванні суб'єкта господарювання, орієнтація на кінцеві економічні результати. Питанням обґрунтування цілей розвитку і

функціонування суб'єктів господарювання різних рівнів, їх аналізу і узгодження інтересів приділяється все більша увага. Це пояснюється великим впливом цільової стадії стратегічного планування на весь подальший процес планової і практичної діяльності, на кінцевий варіант стратегії і систему заходів для її реалізації. Ціль визначає не тільки те, що повинно бути досягнуто, але в значній мірі й те, як цього потрібно досягти, тобто засоби досягнення цілі, основні напрямки дій.

Таким чином, визначивши цілі розвитку, тим самим визначаються і способи досягнення цілі, тобто окреслюється низка заходів, які можуть привести до досягнення цілі і повинні розглядатись і порівнюватись при стратегічному плануванні.

Для нафтопереробного підприємства можна виділити наступні агреговані цілі його розвитку і функціонування:

- отримання максимального ефекту від усіх видів діяльності;
- раціональне використання матеріальних, природних, трудових та фінансових ресурсів на виробництво кінцевої продукції;
- підвищення стабільності функціонування і розвитку підприємства та його окремих структурних підрозділів;
- створення ресурсного, виробничого і науково-технічного потенціалу для розвитку підприємства за межами стратегічного плану.

Дальше, кожен із виділених цілей можна розкласти в ряд часткових цілей.

Забігаючи наперед, маркетингові цілі для ефективної організації та управління системою продажу спрямовані на забезпечення виконання агрегованих цілей підприємства. До цілей маркетингу можна віднести наступні функціональні цілі:

1.1. Збільшення ринкової частки підприємства.

1.2. Максимізація продажу і на цій основі – прибутку підприємства при найбільш повному задоволенні попиту споживачів.



1.3. Ефективне використання апарату системи продажу на підприємстві.

1.4. Вибір раціональних каналів розподілу.

1.5. Мінімізація сукупних витрат у життєвому циклі товару.

1.6. Раціональна політика на ринку з урахуванням його мінливої кон'юнктури.

Знову ж таки, кожен із виділених функціональних цілей можна розкласти в ряд часткових цілей. Наприклад, ціль 1.3 — ефективне використання апарату системи продажу на підприємстві — можна підрозділити на наступні підцілі:

1.3.1. — підвищення кваліфікації працівників з організації продажу;

1.3.2. — впровадження інформаційних технологій;

1.3.3. — впровадження прогресивних форм і методів продажу;

1.3.4. — стимулювання продажу і т.д.

Важливою властивістю цілей розвитку і функціонування нафтопереробної системи є їх *невизначеність (стохастичність)*. Ця об'єктивна властивість впливає із невизначеності в розвитку підприємства, як складноорганізованої системи. Так, ціль забезпечення ефективного розвитку діяльності і функціонування підприємств нафтопереробної промисловості є ймовірнісною, оскільки на неї впливають науково-технічний прогрес, кон'юнктура світового ринку, розвиток підприємств-споживачів нафтопродуктів, рівень життя населення і багато інших факторів. Як видно, стохастичність даної глобальної цілі розвитку нафтопереробної промисловості визначається в основному зовнішніми чинниками.

Стохастичний характер цілей витікає із їх множинності. Якщо у певної складної системи існує декілька цілей, які не можна виміряти, то одна із цілей, виділена в якості основної, максимізується (мінімізується), а решта повинні бути реалізовані на раніше заданих рівнях. Ці рівні можуть бути задані не зовсім коректно по відношенню до паливно-енергетичного комплексу в цілому, оскільки їх задання не формалізоване. Тому в процесі

реалізації стратегії вони можуть уточнюватися на основі інформації, що надходить.

Таким чином, можна стверджувати, що більшість цілей на всіх рівнях ієрархії встановлюється в залежності від множини зовнішніх і внутрішніх чинників. Це призводить до стохастичності як самих цілей, так і цілей вищого рівня, досягнення яких передбачає реалізацію цілей нижчого рівня.

Однією з важливих властивостей цілей нафтопереробної галузі (як і інших галузей промисловості) є їх *динамічність*. Властивість динамічності витікає із динамічної природи підсистем і елементів нафтогазовидобувної промисловості. Причому змінюється як склад цілей, так і їх відносна важливість в загальній системі цілей.

Важливою є властивість реальності цілей, яка вимагає постановки адекватних і відповідних часу задач, що ставляться перед всією галуззю чи перед конкретним підприємством.

Успішне досягнення цілей в організації та управлінні системою продажу на підприємстві багато в чому залежить від комплексного виконання засобів їх досягнення, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління цією діяльністю. Основні засоби досягнення поставлених цілей наведено в табл. 1.1.

Подібна структуризація і аналіз цілей та засоби їх досягнення дозволяють більш обґрунтовано підійти до вибору показників і критеріїв, за якими порівнюються і відбираються стратегії розвитку та стратегії маркетингу, і на цій основі вибирається оптимальна стратегія розвитку самого нафтопереробного підприємства.

Після виділення системи та визначення її цілей переходять до другого етапу — аналізу внутрішнього середовища системи. Його складовими, як зазначалось вище, є місія, цілі підприємства та засоби їх досягнення, організаційна структура і інформаційна система, маркетингова політика (політика продажу).

Засоби досягнення поставлених цілей маркетингу  
на підприємстві нафтопереробної галузі

<b>Комплекс засобів досягнення поставлених цілей</b>	<b>1. Засоби планування</b>	1.1. Встановлення довготермінових взаємовідносин з споживачами
		1.2. Вибір цільового ринку
		1.3. Формування стратегії і тактики продажу
		1.4. Розробка перспективних та оперативних планів продажу
		1.5. Формування асортиментної політики з урахуванням вимог споживачів
		1.6. Формування попиту споживачів
		1.7. Вибір каналів розподілу
		1.8. Вибір постачальників
		1.9. Вибір форм і методів продажу
		1.10. Розробка заходів щодо стимулювання продажу
		1.11. Складання кошторису витрат з продажу та його оптимізація
	<b>2. Засоби організації</b>	2.1. Організація продажу та доставка продукції споживачам
		2.2. Організація допродажного та післяпродажного обслуговування споживачів
		2.3. Встановлення господарських зв'язків з постачальниками
		2.4. Організація проведення заходів зі стимулювання продажу
		2.5. Організація підготовки персоналу з продажу та управління його діяльністю
		2.6. Організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей продажу
	<b>3. Засоби аналізу</b>	3.1. Відслідкування змін у зовнішньому середовищі
		3.2. Аналіз та оцінка кон'юнктури ринку
		3.3. Оцінка привабливості ринкових сегментів
		3.4. Оцінка платоспроможного попиту споживачів
		3.5. Вивчення політики продажу конкурентів
		3.6. Виявлення конкурентних переваг підприємства в сфері продажу
		3.7. Оцінка постачальників підприємства
		3.8. Діагностика потенціалу продажу підприємства
	<b>4. Засоби контролю та регулювання</b>	4.1. Оцінка маркетингових стратегій в сфері продажу
		4.2. Оцінка ступеня досягнення цілей продажу
		4.3. Оцінка результатів діяльності з продажу
		4.4. Контроль за виконанням планів з продажу
4.5. Оперативне регулювання діяльності з продажу з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників		
4.6. Оцінка та стимулювання діяльності апарату продажу		
4.7. Статистичний, бухгалтерський та оперативний облік діяльності з продажу		
4.8. Оцінка спроможності підприємства до ефективного функціонування на цільовому ринку		
4.9. Оцінка ризиків продажу та розробка заходів щодо їх усунення		

Для аналізу і дослідження вказаних проблем нами використано GAP-аналіз, або аналіз стратегічного розриву (в перекладі з англійської слово «gap» означає щілину або розрив) [80, с.194]. Тут, як і у випадку SWOT-аналізу, присутні два чинники, що порівнюються, – ціль підприємства і стратегія її досягнення. Треба відзначити, що стратегія не тільки показує шлях досягнення цільового орієнтиру, але й припускає наявність необхідних ресурсів (інвестицій) для його досягнення. Відповідно різні стратегії мають різні витрати.

Наочно суть методу GAP-аналізу представлено на рис. 1.4. Стратегічна щілина – це величина потенційного зростання обсягів продажів підприємства від точки А до точки Е. Точка А – це прогноз адаптивного зростання підприємства при незмінності вибраної стратегії і відносній стабільності зовнішнього середовища. Структура ресурсного потенціалу підприємства при цьому незмінна. Розширення обсягу продажу йде при зростанні ресурсів, що залучаються до виробництва (розширення масштабів діяльності).

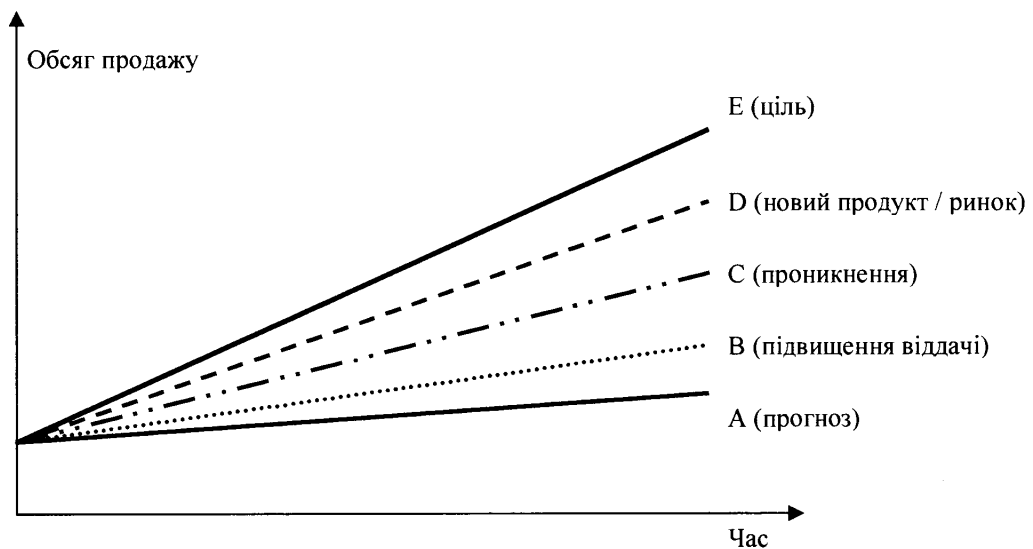


Рис 1.4. Графічне представлення GAP-аналізу

Точка В – це прогноз зростання підприємства при зростанні продуктивності операційної діяльності компанії без зміни її стратегії. Повністю повинен бути пов'язаний з концепцією оперативного управління підприємства і бути забезпечений за рахунок резервів, виявлених при аналізі її ефективності

(продуктивності). Щоб піднятися вище за точку В, необхідно змінювати стратегію поведінки підприємства на ринках. Точка С – це точка цільового зростання за рахунок розвитку відомого ринку. Точка D – це точка цільового зростання за рахунок розвитку нового ринку або товару. Точка Е – це точка цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства.

В рамках стратегічної щілини (В – Е) ефективне використання можливостей ринку припускає зміни в потенціалі підприємства за рахунок розвитку інновацій.

При створенні і підтримці конкурентної переваги пріоритетну роль відіграє здатність підприємства правильно оцінити динаміку розвитку цільового ринку з погляду можливостей отримання додаткового прибутку і збільшення обсягів продажів (розрив між точками В і Е на рис. 1.4), а також потенційних несприятливих ситуацій і ймовірності їх подолання або перетворення в можливості розвитку (наприклад; дефолт і девальвація рубля в 1998 р. створили умови для похвалення реального сектора та імпортозаміщення – мотив ефективності здійснення покупки, низька ціна).

Стратегічний розрив – ця наявність у підприємства можливості для довготривалої підтримки конкурентної переваги (продуктивні інновації – ноу-хау, технології, унікальні навички і компетенції співробітників). Тут виникає небезпека копіювання конкурентами в найближчому майбутньому.

Формування і підтримка підприємством конкурентної переваги, спрямованої на забезпечення стратегічного розриву, лежить в основі її базової стратегії і враховується при плануванні.

Цілі маркетингу і маркетингового плану, що складаються, відображають шляхи досягнення результатів, які відзначені точками А, В, С і т.д., і визначають найприйнятніші з них. В рамках реалізації стратегії досягнення поставленої цілі виділимо наступну систему заходів:

- модифікація асортименту;
- зміна групи споживачів (виділення в окрему групу найбільш перспективних клієнтів);

- збільшення ціни;
- зміна системи скидок;
- розробка програми зв'язків з громадськістю;
- рекламна кампанія.

Запропонований перелік заходів окреслений рамками можливої дії на цільовий ринок (споживача) і стосується забезпечення необхідної і достатньої якості, асортименту і його модифікації, варіації цін і цінових знижок, умов розподілу товару, різних варіантів стимулювання споживачів (реклама, нецінове стимулювання, лобіювання інтересів підприємства, піар-кампанії) тощо.

Для вибраного набору заходів необхідно зробити оцінку їх внеску в кінцевий результат діяльності підприємства, а також оцінку внутрішніх можливостей і резервів для майбутнього розвитку. Підприємство виходячи з своїх ресурсів може планувати декілька варіантів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами.

Стратегічні альтернативи діяльності можуть розвиватися за такими основними напрямками:

- 1) розвиток, або зростання підприємства (бізнесу);
- 2) підтримка виду діяльності, якщо керівництво влаштовує поточний стан підприємства;
- 3) згортання діяльності.

Очевидно, що якщо підприємство розширює сферу своєї діяльності (зростання), це означає здійснення певних заходів, відмінних від тих, які проводитимуться у випадку, якщо підприємство вимушене боротися за своє виживання тощо. Наприклад, заходи, пов'язані зі зміною в асортименті: якщо існують ринкові можливості для зростання, асортимент розширяється, але якщо фірма бореться за своє існування і її частка падає (а значить, падають і грошові надходження), то необхідно оптимізувати асортимент.

Таким чином, економічні цілі для ефективного управління системою продажу, що базуються на принципах фінансового планування, які спрямовані на максимізацію прибутку, їх досягнення можливе за умов

успішної реалізації маркетингових цілей: збільшення ринкової частки підприємства, максимізація продажу і на цій основі – прибутку підприємства при найбільш повному задоволенні попиту споживачів, вибір раціональних каналів розподілу, мінімізація сукупних витрат у життєвому циклі товару, раціональна політика на ринку з урахуванням його мінливої кон'юнктури.

## **Висновки до розділу I**

1. В умовах ринкової економіки ефективність діяльності підприємства, значні темпи його розвитку багато в чому визначаються ефективною політикою системи продажу, яка включає управлінські рішення щодо процесу продажу, який визначається функціями планування, організації та контролю продажу всіма його учасниками і передбачає розробку та реалізацію маркетингових заходів для розповсюдження і просування продукції підприємства, формування цінової політики в системі продажу тощо.

2. Проведений аналіз різних підходів до розуміння сутності категорій «збут», «розподіл», «продаж» і розроблена модель формування продажу з позицій його розуміння як категорії маркетингу, що дозволило більш чітко визначити взаємозв'язок між цими категоріями, що є основою для розробки ефективної системи управління системою продажу на підприємстві.

3. Встановлено, що реалізація моделі продажу продукції, що відповідає сучасним маркетинговим концепціям, передбачає забезпечення продажу підприємством виробленої продукції відповідно до потреб споживачів за умов підтримки довгострокових партнерських відносин з усіма учасниками процесу продажу; ефективність реалізації такої моделі визначається збільшенням прибутків підприємства та повним задоволенням потреб споживачів.

4. Доведено необхідність управління системою продажу продукції підприємств, яка вимагає формування розподільчої мережі, процесу

товарообігу, обслуговування споживачів, підтримку довготривалих відносин з покупцями, збір маркетингової інформації про ступінь задоволеності споживачів придбаною продукцією підприємства. Для реалізації вказаних напрямків запропоновано двохрівневу систему управління, яка структурована як в стратегічному, так і в тактичному напрямі. На першому етапі такої системи розробляються цілі і задачі підприємства, аналізується вплив ендогенних та екзогенних чинників на його діяльність, а також формуються критерії його маркетингової діяльності. На другому етапі здійснюється поточне регулювання процесу продажу через аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ, прогнозування обсягів продажу за допомогою побудови їх функцій з метою забезпечення ритмічності вказаного процесу.

5. Запропоновано цілісну модель формування системи продажу продукції підприємств як процесу маркетингового планування у вигляді логічної послідовності наступних етапів: формування цілей підприємства, аналіз внутрішнього середовища підприємства, аналіз мікро- та макросередовищ підприємства, формування стратегії підприємства, формування цілей маркетингу, стратегію маркетингу, розробка планів за кожним елементом стратегії маркетинг-мікс, прогнозування результатів діяльності підприємства, контроль.

Результати першого розділу опубліковано у роботах [112], [113], [117], [118], [187].



## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ НАФТОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

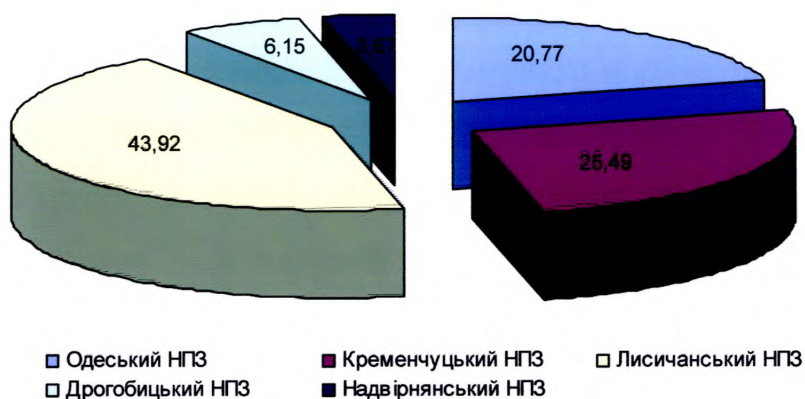
### 2.1. Аналіз стану і тенденцій розвитку ринку нафтопродуктів

Серед економічних показників, що характеризують ефективність використання основних фондів підприємств нафтопереробної галузі, важливе місце відводиться рівню завантаження виробничих потужностей, який розраховується як за установками первинної переробки, так і окремо за вторинними процесами. Характерною особливістю підприємств цієї галузі, в порівнянні з іншими промисловими виробництвами, є висока вартість основних виробничих фондів і значні витрати на їх утримання, а тому керівництво нафтопереробних заводів (НПЗ) зацікавлено в максимально можливому використанні середньорічної потужності всіх наявних установок. Якщо ринкова кон'юнктура вимагає зменшення потужностей, то зайві потужності або виводять з виробництва, або реконструюють на користь інших виробництв.

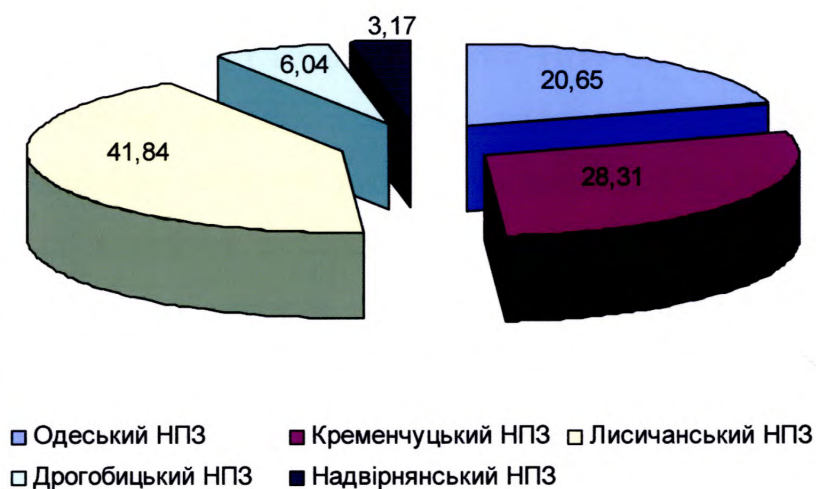
В Україні на більшості НПЗ останнім часом спостерігалися зайві потужності з первинної переробки нафти. Так за 11 міс. 2008 р. найвищий рівень потужності був зафіксований на Кременчуцькому НПЗ – 18,62 млн. т і Лисичанському НПЗ – 15,98 млн. т, найнижчий на Надвірнянському НПЗ – 2,6 млн. т і Одеському НПЗ – 2,8 млн. т. [5, с.17]. На Дрогобицькому НПЗ цей показник становив 3,22 млн. т. Питома вага постачання та переробки нафти на нафтопереробних підприємствах України за 11 міс. 2008 р. відображена на рис. 2.1.

Внаслідок неповного завантаження потужностей установок первинної переробки нафти пов'язані з ними потужності по вторинній переробці також використовуються нижче за потенційні можливості. Тому з метою оптимізації

виробничих потужностей на НПЗ України доцільно вивести з експлуатації зайві потужності первинної переробки нафти [133, с.227].



а) постачання нафти, % до загальної кількості



б) переробка нафти, % до загальної кількості

Рис. 2.1. Питома вага НПЗ України в загальному обсязі постачання та переробки нафти за 11 міс. 2008 р.

В країнах Заходу подібна політика стосовно виведення зайвих потужностей вже давно проводиться, внаслідок чого закрито нерентабельні НПЗ. Такий підхід дозволив підприємствам обґрунтовано підійти до максимально доцільного рівня використання діючих виробничих потужностей, а також уникнути зайвих експлуатаційних витрат, пов'язаних з ними.

Аналіз техніко-економічних показників роботи нафтопереробних підприємств України дозволяє зробити висновок про погіршення низки показників, пов'язаних з поставками нафти. В першу чергу, це стосується нафтової незалежності і якості сортів нафти, що переробляються на НПЗ. Нафтова незалежність багато в чому пов'язана з диверсифікацією постачальників нафти. В Україні показник нафтової незалежності для Одеського, Кременчуцького, Лисичанського, Надвірнянського і Дрогобицького НПЗ за 11 міс. 2008 р. склав 29,9 %. Відзначимо, що Одеський НПЗ переробляє тільки російську нафту і є, таким чином, підприємством з нульовою нафтовою незалежністю. Дрогобицький і Надвірнянський НПЗ працювали в цей період виключно з українською нафтою, а тому їх нафтова незалежність становила 100 %; для Лисичанського НПЗ цей показник становив 1,4 % [5, с.17].

Оптимальний показник диверсифікації поставок нафти, тобто частки обсягів поставки з одного джерела, американські експерти оцінюють в 30 %. Відзначимо, що в Україні цей показник значно гірший, і як середньостатистична зважена величина за 11 міс. 2008 р. в цілому складав 65,9 %, а по окремих підприємствах коливався в наступних межах: Лисичанський НПЗ – 98,3 %, Кременчуцький НПЗ – 76,4 %, Херсонський НПЗ – 100 %, Одеський НПЗ – 100 %, Дрогобицький НПЗ – 100 % і Надвірнянський НПЗ – 100 %, причому, як зазначалось вище, Одеський НПЗ працював в даному періоді виключно з російською сировиною, а Дрогобицький і Надвірнянський НПЗ – з українською. Така велика залежність нафтопереробних заводів від поставок нафти з одного джерела приховує негативні наслідки для стабільного функціонування

вітчизняних НПЗ. Слід зазначити при цьому, що забезпечення енергетичної безпеки України разом з необхідністю диверсифікації джерел поставок припускає також і охоплення нею шляхів транспортування енергоресурсів і об'єднання їх з транспортними системами ЄС.

Збільшення частки російської і казахстанської нафти в загальному обсязі переробки в Україні впливає на погіршення якості нафти і витрати, пов'язані з її переробкою. Так, в порівнянні з українською, ці нафти містять менше світлих фракцій, більший відсоток сірки, у тому числі меркаптанової. Слід відзначити, що в майбутньому прогнозується погіршення якості російської нафти. В зв'язку з цим провідні російські нафтові компанії з метою максимального використання потенційних можливостей різних сортів нафти, що видобувається, передбачають побудову резервуарних парків для їх сортування на окремих НПЗ. Відзначимо, що така практика вже давно існує на НПЗ країн Західної Європи і інших держав, які одержують щорічно до 100 і вище різних за походженням і фракційним складом видів вуглеводневої сировини.

Про значення якості нафти для виробництва нафтопродуктів говорить і той факт, що по своєму фракційному складу і через високий вміст сірки нафти, що імпортуються до України, не можуть в чистому вигляді використовуватися для отримання базових масел. Для цієї мети використовують українську нафту з невеликою (до 30 %) добавкою до неї нафти, що імпортується. Так, якість української нафти (газоконденсату), які надходять на Надвірнянський НПЗ, відображено в додатку А.

Проблема переробки більш якісної нафти для українських НПЗ лежить в площині диверсифікації її поставок і є чинником, що обмежує їх можливості. Водночас такі потенційні можливості для збільшення маржі нафтопереробки можуть знаходитися у технологічному вдосконаленні НПЗ. Про наявність таких резервів свідчить і порівняння показника питомої ваги потужностей вторинних процесів (поглибленої переробки і облагородження) до первинних. Цей

показник в Україні складає 31,9% проти 19,2% в Росії, 70% в США, 37% в країнах ЄС і 27% в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону [133, с.231]. Розрахований показник більшою мірою характеризує технологічну схему НПЗ, чим це спостерігається у разі зіставлення показника глибини переробки. В Україні застосування показника глибини переробки, хоча і передбачено формами державної статистики, носить у багатьох випадках ілюстративний характер. Потрібно також відзначити, що при його розрахунку допускаються суб'єктивні оцінки окремих складових.

У плані технологічного вдосконалення вітчизняних НПЗ відзначимо модернізацію компанією «ЛУКОЙЛ» Одеського НПЗ, перший етап якої завершено в листопаді 2007 р. Перший етап модернізації тривав шість місяців і обійшовся компанії в 100 млн. дол., які були направлені на заміну 70% обладнання. На заводі також була реконструйована установка АВТ. Другий етап модернізації припускає будівництво установки вісбрекінгу, яка дозволить понизити вихід мазуту і збільшити вихід вакуумного газойлю. Очікується, що в результаті модернізації глибина переробки нафти зросте на заводі з 56 до 80%, відбір світлих нафтопродуктів збільшиться на 22%. Модернізація дозволить збільшити ефективність переробки нафти і задовольнити зростаючі потреби економіки південного заходу України у високоякісному моторному паливі.

У ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» (Надвірнянський НПЗ) розроблена Програма капітального будівництва та реконструкції виробництва на 2005-2015 рр. В плані її реалізації завершується реконструкція установки первинної переробки нафти, що дозволить збільшити обсяги первинної переробки нафти з 2,6 млн. тонн до 4 млн. тонн, а також впровадити автоматизовану систему управління технологічними процесами. Будівництво установок гідроочистки дизпалива та ізомеризації легких бензинових фракцій сприятиме поліпшенню якості дизпалива до рівня європейських стандартів, нарощенню виробництва високооктанових бензинів.

Ефективність переробки нафти можна оцінити також за допомогою показника питомої ваги мазуту в загальному обсязі переробленої нафти. Так, за 11 міс. 2008 р. цей показник для Кременчуцького НПЗ склав 14,9%, Лисичанського НПЗ – 24,7%, Надвірнянського НПЗ – 11,3%, Дрогобицького НПЗ – 29,8%, Одеського НПЗ – 27%; всього по НПЗ – 22,3%. За аналогічний період 2007р. цей показник склав 25% [5, с.17].

Одним з узагальнюючих показників ефективності роботи НПЗ є якість нафтопродуктів, що виробляються, яка залежить від багатьох чинників. Найвагомими з них є показники якості сировини, що переробляється, і рівень досконалості окремих технологій – в першу чергу, виробництва моторних палив і змащувальних матеріалів.

Аналіз даних показав, що частка бензинів в загальному обсязі переробки нафти за 11 міс. 2008 р. склала 28,2 %. Рівень цього показника для Одеського НПЗ становив 13,3%, Кременчуцького НПЗ – 30%, Дрогобицького НПЗ – 28,1 %), Лисичанського НПЗ – 35,1 %, Надвірнянського НПЗ – 17,6 %.

Нафтопереробні підприємства, на яких відсутні такі вторинні процеси, як каталітичний крекінг, алкілірування, ізомеризація і інші, відносяться до підприємств з простою схемою переробки нафти (Дрогобицький НПЗ, Надвірнянський НПЗ). Кременчуцький і Лисичанський НПЗ умовно можна віднести до підприємств з класичною схемою переробки, оскільки у них бракує установок вісбрекінгу і коксування.

Відставання українських НПЗ від рівня більшості функціонуючих в Західній Європі заводів пояснюється тим, що при будівництві цих підприємств закладалася їх спеціалізація як експортерів мазуту. Для визначення якості бензинів, що виробляються, і дизпалива використовується показник прогресивності, який визначає частки високооктанових бензинів в загальному обсязі їх виробництва (до високооктанових відносяться бензини з октановим числом понад 90).

Україна за показниками якості моторних палив значно відстає від країн ЄС, США та ін. Це відставання відображається також на компонентному вмісті автомобільних бензинів і вмісті в бензинах різних груп вуглеводнів. В Україні серед компонентів бензину відсутні такі високооктанові складові, як ізомеризат (в США -1,7% і країнах ЄС – 5%) і алкілат (13% і 5,9%) [133, с.239]. Важливим моментом з екологічної точки зору є тенденція зниження в бензинах норм вмісту бензолу і ароматичних вуглеводнів. В Україні ці показники складають близько 5% і 45%, тоді як в США – 1,3% і 30%, а в країнах ЄС – 2,9% і 38% відповідно. Дизельне паливо, що виробляється в Україні, за якістю значно поступається західному, особливо за показниками вмісту сірки (0,2% проти 0,05%), ароматичних вуглеводнів, важких фракцій і інших.

До 1991 р. в Україні видобуток нафти, її переробка і реалізація знаходилися під контролем держави. Зокрема, мережі автозаправних станцій (АЗС) управлялися обласними підприємствами по зберіганню і реалізації палива – «облнафтопродуктами». При цьому серйозно відчувався як недолік самих заправок, так і дефіцит на них бензину і дизельного палива. Активні зміни в інфраструктурі ринку реалізації нафтопродуктів припали на другу половину 90-х рр., з початком масової приватизації. Всього за чотири роки (1994-1997 рр.) підприємствами «Укрнафтопродукту» було продано більше 42% АЗС, внаслідок чого в цілому ряді областей не залишилося жодної державної заправки [171, с.6]. Не дивлячись на це, до приватизації вітчизняної нафтопереробки в Україні переважали АЗС «радянського» типу, що не відрізнялися зовнішньою привабливістю і оснащені застарілим устаткуванням.

Частка сучасних заправок не перевищувала 15%, і всього 2-4% надавали споживачу супутні послуги. Проте в 2002-2005 рр. завдяки розгортанню широкомасштабної діяльності на паливному ринку російських (ТНК, «ЛУКОЙЛ», «Альянс», «Татнафта») і українських («Укрнафта», Галнафтогаз», «Континиум-Укрресурс») операторів рівень забезпеченості транспортних

сполучень АЗС істотно підвищився, покращилось і сервісне обслуговування споживачів. В цей же час на вітчизняному ринку з'явилося і поняття паливного брэнда візуального і словесного образу марки товару (послуги) в свідомості покупця, що виділяє його у ряді конкурентів.

На 1 жовтня 2006 р. в Україні налічувалося 5075 АЗС, з яких 21% – в обласних центрах, Києві і Севастополі, 40% -в інших містах, 22% – в сільській місцевості, 17% – на автодорогах [171, с.6]. Добовий обсяг реалізації нафтопродуктів з однієї АЗС в середньому по Україні складав близько 10 т (в Києві – 10-15, у великих промислових центрах -10-12, в регіонах 5-7, на магістралях – до 40). При цьому невеликий оборот заправок (в Києві – менше 6 т/добу), викликаний неправильною оцінкою густини транспортних потоків, а також пайових продажів палива, супутніх товарів і послуг. На одну українську АЗС припадає 27,3 км доріг з твердим покриттям і 1280 транспортних засобів, що працюють на бензині і дизелі. Якщо врахувати, що сучасна заправка здатна обслуговувати до 1200 автомобілів, між числом АЗС і кількістю транспортних засобів існує певний баланс. Проте в більшості регіонів України роздрібний ринок все ще далекий від насичення, головним чином через випереджаючі темпи зростання автомобільного парку. Це створює додатковий попит на інфраструктуру, обслуговуючу автомобільний транспорт, і дає можливість операторам збільшити свою частку на ринку за рахунок спорудження сучасних і/або реконструкції наявних АЗС.

Недостатня насиченість роздрібного ринку підтверджується також нормативними положеннями щодо розміщення АЗС, згідно з якими у великих містах АЗС слід розміщувати вздовж магістральних вулиць загальноміського і районного значення, в середніх і малих містах – вздовж магістральних вулиць і доріг, а також вздовж вулиць і доріг промислових і комунально-складських зон і на їх територіях (додаток Б).



Розміщення АЗС і придорожніх станцій технічного обслуговування (СТО) повинне проводитися на основі техніко-економічного обґрунтування. Потужність АЗС (кількість заправок в добу) і відстань між ними залежно від інтенсивності руху рекомендується приймати згідно з даними додатку Б.

В затвердженому наказом «Укравтодора» Порядку видачі дозволів на розміщення, будівництво, реконструкцію і функціонування об'єктів сервісу і спеціальних конструкцій на землях дорожнього господарства вздовж автомобільних доріг загального користування рекомендовані відстані між АЗС дещо відрізняються від встановлених ДБН В.2.3-4-2000. Відповідно до того ж наказу, кількість постів на придорожніх станціях технічного обслуговування залежно від відстані між ними і інтенсивності руху рекомендується приймати згідно з даними додатку Б.

На придорожніх станціях технічного обслуговування доцільно передбачати автозаправні станції. В центральних, щільно забудованих районах міст з населенням 200 тис. чол. і більше допускається розміщення нових АЗС тільки малої потужності з підземним розміщенням резервуарів (10-40 м<sup>3</sup>) без пунктів технічного обслуговування і при вживанні екологічно безпечного устаткування. В межах населених пунктів не допускається обладнання АЗС підземними одностінними резервуарами.

При розміщенні нових і реконструкції існуючих АЗС повинні дотримуватися санітарні розриви від споруд АЗС до найближчих житлових будинків і прирівняних до них об'єктів. Радіус санітарно-захисної зони (СЗЗ) не може бути менше 50 м. Допускається зменшення СЗЗ до 25 і 40 м при належному обґрунтуванні і за умови використання екологічно безпечного устаткування, ефективність якого доведена експертним висновком органів державного санітарно-епідеміологічного нагляду. Для АЗС з постами технічного обслуговування зменшення розмірів санітарних розривів не допускається.

Забороняється розміщувати АЗС:

- в прибережних водозахисних зонах водних об'єктів, I і II поясах зони санітарної охорони поверхневих і підземних джерел водопостачання;
- в санітарно-захисних смугах магістральних водоводів і повітряних ліній електропередач.

АЗС, що проектуються і реконструюються, повинні бути оснащені системами господарсько-питного і гарячого водопостачання і каналізації. За відсутності централізованого водопостачання можливо використання місцевого водозабору (артезіанські свердловини), розташованого за межами території АЗС із встановленням зон санітарної охорони. Якщо АЗС розташована в межах населеного пункту, її господарсько-побутові, виробничі і зливові стоки повинні відводитися в існуючу систему каналізації. Перед відведенням в каналізацію виробничі і зливові стоки обов'язково повинні бути очищені на спорудах локального очищення АЗС, де з води виділяються нафтопродукти, зважені і плаваючі речовини до досягнення регламентованих складу і властивостей води.

Потужність очисних споруд АЗС повинна бути достатньою для забезпечення очищення стоку при аварійних ситуаціях. При проектуванні будь-якого об'єкту, у тому числі і АЗС, повинна бути проведена оцінка впливу на навколишнє середовище, яка, разом з розробкою заходів по забезпеченню і гігієнічних нормативів його якості, відображається у відповідному розділі проекту будівництва АЗС.

В цілому по Україні у вересні 2006 р. під тим або іншим брендом працювало близько 2800 АЗС, або порядку 55% від загального числа діючих [171, с.7]. Збільшення кількості брендових заправок – тенденція, що спостерігається на ринку з 2003р., обіцяючи посилитися в майбутньому, оскільки провідні оператори продовжують закладати до своїх бюджетів значні

витрати на переоснащення станцій і надання їм відповідного зовнішнього вигляду.

За станом на 1 жовтня 2006 р. десяти найбільшим українським брендам належало 48% роздрібного ринку. І хоча його лідери працюють, в основному, в «своїх» регіонах, їх загальні інтереси перетинаються в Києві, Закарпатті і Криму, де присутність великих мереж особливо велика. При цьому конкуренція йде між суб'єктами господарської діяльності, які умовно можна розділити на чотири групи. До першої відносяться компанії-власники нафтопереробних активів, що гарантують стабільність поставок палива на мережні АЗС. Серед них слід виділити наступні [171, с.7-9]:

1. ВАТ «Укрнафта», що реалізовує в своїй мережі АЗС світлі нафтопродукти, одержані з нафти, що видобувається ВАТ «Укрнафта» і частково тією, що переробляється на Надвірнянському НПЗ. Компанія, що розпоряджається 96% вітчизняної сировини, лобіює переробку видобутих державних ресурсів на давальницьких умовах з подальшим забезпеченням нафтопродуктами власних АЗС. Певну частину бензину і дизельного палива компанія закупає на Кременчуцькому НПЗ АТ «Укртатнафта». Протягом 2005-2006 рр. група «Приват», якій належить 42% акцій «Укрнафти», реалізує найактивніший план з розширення своєї частки на роздрібному ринку України з часів джобберської програми ТНК (в першу чергу завдяки переходу під бренд «Укрнафти» АЗС приватовських структур «Сентоза ойл», «Авіас Плюс» і ін.). До кінця 2006 р. кількість заправок компанії становила 588.

2. Компанія «ЛУКОЙЛ-Україна», є дочірнім підприємством російської НК «ЛУКОЙЛ», яка володіє Одеським НПЗ і однойменною мережею АЗС, розташованих переважно в Києві, Київській і Одеській областях, а також в Криму.

3. ТОВ «ТНК-ВР Україна» реалізовує нафтопродукти, що виготовляються на Лисичанському НПЗ, через мережу АЗС під торговою маркою ТНК-ВР. В

2005р. працювало близько 1200 заправок, але в 2006 р. компанія заявила про згортання програми франчайзингу і припинення діяльності в західних регіонах країни. Після закінчення дворічного перехідного періоду під торговою маркою ТНК-ВР повинні залишитися всього 300 джобберських АЗС. Офіційною причиною такого рішення називається «відсіювання» несумлінних партнерів, які допускали порушення стандартів компанії и збереження якості нафтопродуктів. Неофіційною – поява серед акціонерів компанії ТНК британської ВР, а також високими ризиками розвитку бізнесу в умовах нестабільної політичної і економічної ситуації в Україні.

4. ТОВ «Континиум-Укрресурс», що володіє мережею АЗС, більшість яких (за даними компанії на кінець 2006р. – 232) працює під торговою маркою WOG (Western Oil Group) в 16 областях України (переважно західних і південних). Компанія контролювала Дрогобицький НПЗ, з якого і поставлялися нафтопродукти.

5. НК «Татнафта» реалізовує нафтопродукти, виготовлені на потужностях, що належать їй, під однойменним брендом через АЗС (за даними компанії на кінець 2006р. – 145), розташованих головним чином в Криму, Полтавській і Харківській областях. Російській НК «Татнафта» і контрольованим нею компаніям Amruz Trading A.G. (Швейцарія) і Sea Group International (США) належить також 27% акцій АО «Укртатнафта», управляючого Кременчуцьким НПЗ. В 2003-2004 рр. через ВАТ «Полтаванафтопродукт» компанія налагодила збут палива в Києві і області, Сумах, Чернігові і Хмельницькому. Проте восени 2006 р., після оголошення про початок ліквідації дочірнього підприємства НК «Татнафта» – СП «ТД «Татнафта-Україна», з'явилися повідомлення про її можливий відхід з роздрібного сегмента вітчизняного ринку.

6. АТ «Укртатнафта» виготовляє нафтопродукти на Кременчуцькому НПЗ з російської нафти (в основному, татарстанської), і реалізовує їх через мережу з більш ніж 100 АЗС, три четверті яких належить ТОВ «УТН-Схід».

7. ТОВ «НК «Альянс-Україна», є дочірнім підприємством російської НК «Альянс», яка володіє Херсонським НПЗ і однойменною мережею АЗС в 12 регіонах країни (за даними компанії на кінець 2006р. – 144). 18 липня 2006 р. компанія, діючи в рамках ліцензійної угоди із Shell Brands International AG, відкрила першу в Україні АЗС під міжнародним брендом. До кінця 2006 р. під бренд Shell переведено ще 8 АЗС НК«Альянс».

8. НАК «Нафтогаз України», яка спільно з ТОВ «Екойл» розвиває мережу АЗС під торговою маркою «Нафтогаз-Екойл». За даними компанії, продукти переробки, що випускаються її дочірніми підприємствами, реалізуються через мережу, що складається з АЗС різних брендів (за даними компанії на кінець 2006р. – 306). Сорок з них, розташовані в семи регіонах України (Київ і область, Житомирська, Закарпатська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Чернівецька області) працюють під маркою «Нафтогаз-Екойл».

АЗС, що належать російським нафтовим компаніям (ТНК-ВР (з джобберами), «ЛУКОЙЛ», «Альянс», «Татнафта»), складають сьогодні біля 16% всіх АЗС України, причому з початку 2005 р. ця частка постійно знижується.

До другої ринкової групи відносяться компанії, що створюють і розвивають власні мережі АЗС за відсутності переробних потужностей (24%). До їх числа входять [171, с.9]:

- ВАТ «Концерн Галнафтогаз», що володіє мережею АЗС (за даними компанії на кінець 2006р. – 256), значна частина яких (за даними компанії на кінець 2006р. – 151) працює під торговою маркою ОККО переважно в центральних і західних областях України. Компанія планує відкривати нові АЗС, причому пріоритетним в подальшому розширенні мережі вважається західний регіон;

- ТОВ «Альфа-нафта», що володіє АЗС, значна частина яких (за даними компанії на кінець 2006р. – 281) працює під брендом ANP в 17 регіонах

України. Компанія «Альфа-нафта» вже два роки підряд демонструє другі після «Укрнафти» темпи будівництва нових АЗС. Кількість станцій «Альфа-нафти» наближається до 350, проте закритість компанії не дозволяє повною мірою оцінити її місце на ринку.

До третьої групи відносяться власники місцевих мереж заправок, яким належить біля 5% ринку [171, с.9]. Зростання даного сегменту стало наслідком падіння популярності франчайзингових схем через виникнення у запроваджуючих їх компаній іміджевих побоювань у зв'язку із зниженням якості реалізовуваних за такими схемами нафтопродуктів. З другого боку, відмова великих компаній від роботи з джобберами може бути спрямована на рекламу якості оновлених мереж. Зокрема, по такому шляху пішли компанії «Альянс» і «ЛУКОЙЛ», що перестали використовувати франчайзинг з 2004 р., і ТНК-ВР, що згорнула джобберську програму в 2006 р.

Серед місцевих мереж АЗС можна виділити:

- компанію «КЛЮ»(Київ, Київська і Хмельницька обл.);
- ТОВ «ТД «Золотий гепард» (Київ і область);
- ТОВ «Донбаснафтопродукт» (Донецька обл.);
- ВАТ «Запоріжнафтопродукт» (Запорізька обл.);
- ЧП «Універсам»(АЗС «Укрпетроль» у Волинській обл.);
- ТОВ «Сучасник»(Автономна Республіка Крим).

І, нарешті, до четвертої групи відносяться власники дрібних мереж і окремих АЗС (біля 45% роздрібного ринку). Особливий сегмент тут належить мережам, які реалізують нафтопродукти «євро-класу», відповідно до стандартів EN228 і EN590. Найвідоміші з них – донецька «Паралель» і київська «УкрАвто».

Таким чином, на ринку нафтопродуктів продовжуються процеси розвитку і перерозподілу, в ході яких власники великих мереж і популярних брендів концентрують в своїх руках все більшу кількість формально незалежних

заправок. Повсюдна відмова від франчайзингових схем залишає власників окремих АЗС і дрібних мереж наодинці з проблемою забезпечення своїх станцій бензином і дизельним паливом, що особливо загострюється у зв'язку із скороченням обсягів переробки нафти вітчизняними НПЗ. Крім цього, перешкодою розвитку дрібних мереж є земельна проблема, оскільки власникам великих мереж належить до 70% землі, відведеної під АЗС.

Успішна діяльність з продажу нафтопродуктів визначатиметься, насамперед, наявністю у компанії стабільного внутрішнього і/або зовнішнього джерела поставок нафтопродуктів. Саме тому в перспективі збережеться тенденція до збільшення кількості брендівих заправок, зокрема, розширюватимуться мережі українських операторів під брендами «Укрнафта» і ANP. Розвиток мереж відбуватиметься в напрямку покращення якості обслуговування і розширення сфери послуг, зокрема, налагодження зворотного зв'язку зі споживачами, запровадження програм лояльності, що забезпечують знижки і бонуси, а також додатковий сервіс для клієнтів.

## **2.2. Вплив чинників зовнішнього середовища на формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств**

Одним із інструментів аналізу діяльності підприємства є соціально-економічний моніторинг, під яким розуміють організоване і системне спостереження за ходом і характером всіх змін в економіці [46]. В наш час моніторинг необхідний не тільки на загальнодержавному, галузевому, регіональному рівні, але і на рівні підприємства. Його завдання — збір показників про стан ринку, економічну кон'юнктуру, функціонування господарських об'єктів. Таким чином, моніторинг формує інформаційну базу для аналітично-прогностичних досліджень; на підставі останнього, шляхом оцінки альтернативних варіантів, приймаються рішення щодо управління.

Аналітико-прогностичне забезпечення управлінських рішень займає в наш час центральне місце в стратегічному управлінні, про що свідчить досвід передових американських компаній. Останнім часом в самостійний напрямок виділяється аналіз зовнішнього середовища (сканування зовнішнього середовища). Сканування зовнішнього середовища в системі аналізу продажу означає збір, обробку, оцінку і прогноз тих факторів зовнішнього середовища, які суттєвим чином можуть вплинути на результати діяльності підприємства. Сканування здійснюється такими шляхами:

- аналіз загальноєкономічної ситуації — загальногосподарська кон'юнктура, кредитно-фінансові засади країни, інвестиційний клімат, валютно-фінансові умови та інші фактори;
- науково-технічний прогрес — поява технічних нововведень, корінні зміни в технології галузі, технологічні зрушення в суміжних областях і використання в цьому зв'язку нетрадиційних технологій;
- політична ситуація — політична стабільність, діюче законодавство, система державного регулювання економіки, оцінка ризику вкладень, дії профспілкових організацій та ін.;
- аналіз культурних і демографічних факторів — структура споживання, смак та стиль життя населення, традиції та ін., а також можливі зрушення в названих областях.

В результаті дослідження повинні бути виявлені головні напрямки діяльності підприємства, побудований прогноз, проведений на його основі стратегічний аналіз і складений стратегічний план, визначені ресурси, необхідні для його реалізації, що в кінцевому результаті повинно забезпечити підприємству перевагу над конкурентами.

Під зовнішнім середовищем нафтопереробних підприємств розуміємо макро- та мікросередовище діяльності підприємства.



Як зазначалось вище, аналіз макросередовища діяльності нафтопереробних підприємств включає вплив міжнародних чинників, стану економіки, соціально-культурних факторів, державних органів влади, законодавства і науково-технічного прогресу (рис. 2.2).

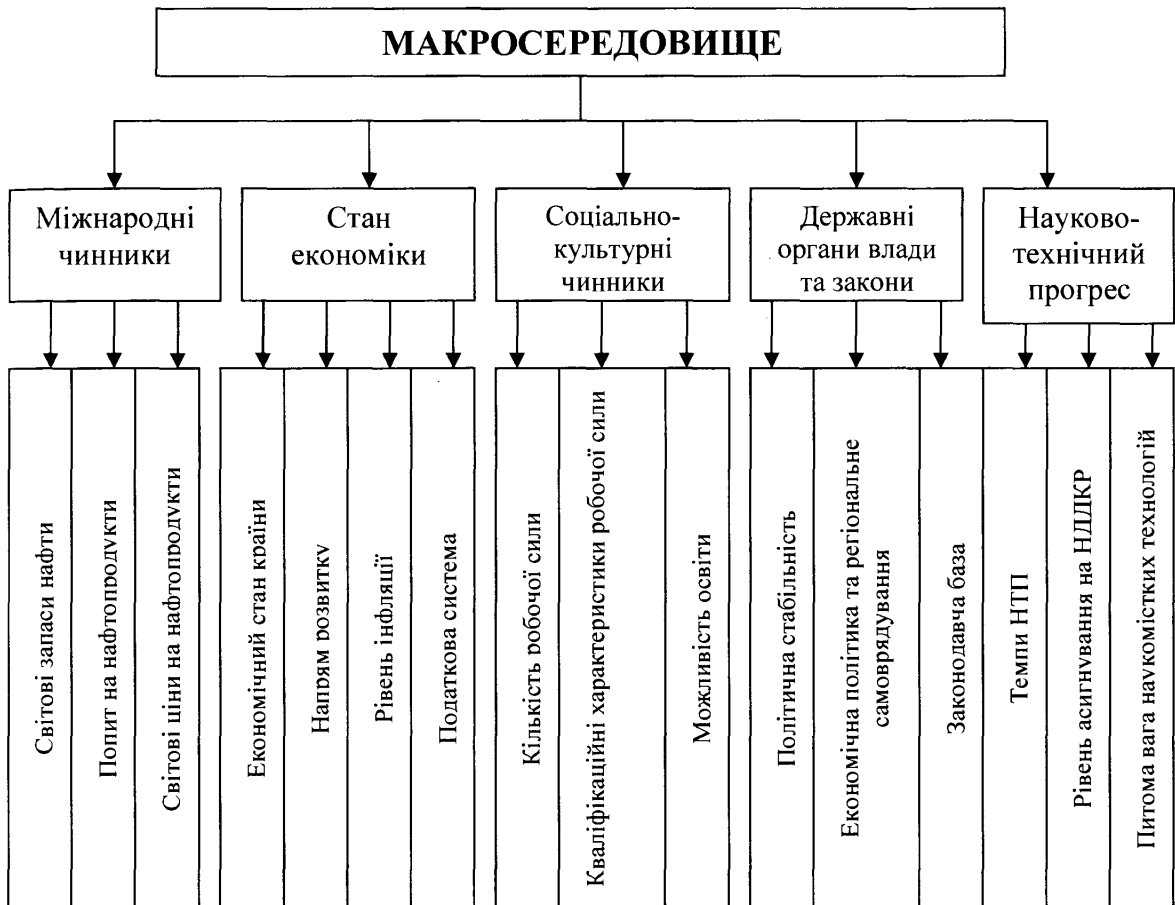


Рис. 2.2. Фактори впливу макросередовища на діяльність нафтопереробних підприємств [131]

**Міжнародні чинники.** Як відомо, обсяги видобутку нафти в Україні, яка використовується для виробництва нафтопродуктів, недостатні для задоволення її внутрішніх потреб. Власний видобуток забезпечує потреби споживачів лише на 10-12%. Сьогодні основними постачальниками нафти в Україну є Росія і Казахстан, причому 86% нафтопродуктів експортуються з Росії [121]. Така

тенденція має негативний характер, оскільки світовий досвід показує, що енергетична залежність держави від одного джерела постачання повинна не перевищувати 30% (в 2001 році енергетична залежність Австрії складала 31,6%, Іспанії — 25,9%, Франції — 50%, Італії — 15,3%, Японії — 20%, США — 25% [149, с.14-15]). Крім того, постійне підвищення Росією ставок експортного мита на нафту та нафтопродукти ще більше загострює проблему альтернативних джерел надходження нафти.

Географічне розташування України теоретично дає можливість мати багато джерел поставок нафти, а саме, з Азербайджану, Казахстану, країн Близького і Середнього Сходу. Звіт Держдепартаменту США за 1998р. містив цифру прогнозованих запасів Каспійського регіону — 30 млрд. тонн. Крім того, Казахстан офіційно повідомив, що на його території відкрито найбільше в світі родовище нафти — Східний Кашаган, запаси якого оцінюють у 7 млрд. тонн [3, с.3-4].

За оцінками Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), збільшився видобуток нафти за рахунок введення в експлуатацію нових родовищ в Еквадорі, Канаді, Республіці Чилі та за рахунок поставок з континентального шельфу США в Мексиканській затоці, Бразилії, Анголі та Екваторіальній Гвінеї [183]. Видобуток нафти в країнах ОПЕК частково відновився, що пов'язано з воєнними та іншими конфліктами в даному регіоні.

В загальному, світові запаси нафти змінять свій географічний напрямок тільки за умови належного інвестування країн-постачальників (Росії, Азербайджану, Казахстану). В той же час, підвищення частки нафти із джерел поза країнами-членами ОПЕК буде залежати від співвідношення між вартістю їх видобутку та ринковою ціною на нафту.

Незважаючи на сприятливі умови для збільшення видобутку нафти в країнах, які не входять в ОПЕК, можна спрогнозувати, що роль цієї організації в перспективі не зменшиться.

Зосередження експортних ресурсів в країнах ОПЕК та в країнах з перехідною економікою дозволяє їм в значній мірі диктувати зростання ціни на нафту і нафтопродукти. Однак, така стратегія має свої обмеження, оскільки надмірне зростання ціни дозволить активізувати роботи з розробки та розширення сфери використання альтернативних видів палива.

Досвід країн Заходу показав, що зростання світових цін на нафту, як правило, супроводжувався скороченням темпів споживання нафтопродуктів і навпаки — при зниженні цін на нафту підвищувались темпи зростання споживання продуктів її переробки.

Таким чином, світовий ринок нафтопродуктів так само, як і регіональні ринки, перебуває під впливом вище перерахованих постійно діючих чинників. При цьому, якщо попит на нафтопродукти диктується в основному, темпами економічного розвитку країн-споживачів, то пропозиція (ціна) нафтопродуктів пов'язана із політикою країн-постачальників нафти і динамікою їх розвіданих запасів.

Досліджувані підприємства – ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина», як зрештою, й інші вітчизняні нафтопереробні підприємства, зазнають впливу міжнародних чинників як через встановлення світових цін на нафтопродукти, так і через технологічну відсталість вітчизняного виробництва, чим відповідно визначається попит на продукцію даних підприємств.

**Стан економіки.** Аналіз процесів і подій, що відбувалися останнім часом у вітчизняній економіці, дозволяє вирізнити низку проблем, які спричиняють виникнення та посилення кризових тенденцій у нафтопереробній галузі України.

Фактично, можна відзначити неефективну державну політику на українському ринку нафти і нафтопродуктів, зокрема, у галузі нафтопереробки. В Енергетичній стратегії України на період до 2030р. нафтопереробній галузі приділена лише другорядна увага, шляхи розвитку вітчизняної нафтопереробки, національного паливного ринку (включаючи стимулювання впровадження

альтернативних палив) належним чином не висвітлені. В регулюванні як нафтопереробною галуззю, так і ринку нафтопродуктів переважають адміністративні методи. Законодавче поле, в якому функціонує галузь, є нестабільним і несприятливим для її стійкого розвитку та чіткого визначення перспектив.

У результаті, нафтопереробна галузь (як і ринок нафтопродуктів) тривалий час знаходяться в режимі "ручного управління", є значною мірою тінізованими, нестабільними, містять високу концентрацію ризиків, що, в свою чергу, позначається на їх інвестиційній привабливості.

Виразним прикладом ручного управління, використання адміністративних методів та негнучкості державної політики стало ініціювання Урядом у квітні 2005р. обмеження цін на моторне паливо, внаслідок чого утворився відчутний дефіцит палива, який було подолано шляхом скасування ввізних мит на імпорт нафтопродуктів. Одночасно запроваджувалося квотування експорту моторних палив. Проте, після наповнення внутрішнього ринку митна політика і політика квотування не були вчасно переглянуті в напрямі впровадження оптимальних ввізних мит та повідомлювального режиму експорту – що в кінцевому підсумку призвело до зниження рентабельності вітчизняних нафтопереробних підприємств, зупинки деяких із них, а також — до перегляду окремими НПЗ перспективних планів реконструкції і модернізації.

Зазначена ситуація негативно позначилася і на надходженнях до Державного бюджету, і на прозорості ринку нафтопродуктів (збільшився його тіньовий сектор). Вона також чітко виявила і відсутність у держави можливостей впливу на ринок через економічні важелі – наприклад товарну інтервенцію із державних запасів. Стратегічні запаси та резерви нафти та нафтопродуктів в Україні створені на мінімальному рівні (їх обсяги не розголошуються), хоча неодноразово приймалися рішення про їх збільшення.

Реальними є також перспективи зниження експортних можливостей української нафтопереробної промисловості через зволікання процесу впровадження європейських стандартів якості палив та надто тривалу практику надання державою дозволів окремим нафтопереробним підприємствам на виробництво палива з підвищеним вмістом сірки, яке не відповідає навіть національним стандартам, в обмін на його постачання до аграрного сектору під час посівних і збиральних кампаній.

Завданнями держави є проведення ефективної політики стосовно паливного ринку шляхом вчасного (прогнозування обсягів сезонного збільшення попиту на паливо та різкого збільшення цін на нафту на світовому ринку за рахунок моніторингу цін на нафтопродукти), адекватного за кількістю та масштабами (ставки мит і зборів) заходів коригування роботи ринку нафтопродуктів. Проте, в Україні відсутня достовірна інформація як про динаміку цін на цьому ринку, так і про баланс споживання-експорту-імпорту нафтопродуктів; не маючи такої інформації, державні органи не спроможні вчасно реагувати на появу кризових тенденцій на національному паливному ринку.

Слід відзначити фактичну відсутність належного контролю з боку держави над виконанням власниками їх інвестиційних зобов'язань у частинах реконструкції і модернізації підприємств та забезпечення виробництва якісних палив. Відсутні також як заохочувальні (податкові, митні тощо), так і примусові заходи (штрафи, скасування договорів купівлі-продажу акцій тощо) із стимулювання підприємців до реконструкції і модернізації галузі.

Несприятлива податкова політика держави, насамперед, запровадження ПДВ (сплата коштами) при розмитненні нафти, призначеної для переробки, призводить до вимивання обігових коштів НПЗ. Затримки з відшкодування ПДВ призводять до дефіциту обігових коштів підприємств, що не дає змоги закуповувати достатні обсяги нафти і змушує заводи переходити на давальницькі

схеми переробки нафти, за яких державний бюджет втрачає частину надходжень від сплати податків та зборів.

Негативно позначається на рентабельності експорту нафтопродуктів (насамперед, мазуту) практика різкого підвищення залізничних тарифів, що є результатом, зокрема, невирішеності питання індексації тарифів відповідно до зростання цін в економіці. Рішення Уряду про підвищення тарифів ухвалюється, як правило, не до початку чергового маркетингового року, а в середині — коли вже сформовані всі ціни та контракти. Таким чином, підвищення залізничних тарифів стає неприємною несподіванкою для виробників вітчизняної продукції.

**Соціально-культурні чинники.** На даний час в Україні рівень безробіття становить 4-5% кількості працездатного населення. Однак такі дані є заниженими через велику кількість прихованих безробітних: громадян, які перебувають в неоплачуваних відпустках та громадян, незареєстрованих в службах зайнятості, як безробітні.

Слід відмітити, що велика частка безробітних є висококваліфікованою робочою силою з переважно технічними спеціальностями. З іншої сторони в Україні сьогодні є величезні можливості одержання освіти, в тому числі технічних спеціальностей. Зокрема, в Івано-Франківській області функціонує Національний технічний університет нафти і газу, в якому можна здобути вищу освіту для подальшої роботи в нафтопереробній галузі.

**Державні органи влади та законодавство.** Протягом останніх років в Україні наявна тенденція частоті зміни уряду, спільними рисами кожного з яких залишається державне регулювання економікою. На даний час Україні можна надати статус «країни з ринковою економікою з державним регулюванням». Відповідне регулювання здійснюється через державний бюджет та бюджети нижчих рівнів, в яких закладається фінансування пріоритетних напрямків розвитку. Зокрема, бюджет 2008 року проголошено соціальним бюджетом.

Економічна політика держави та регіонів базується на відповідному законодавстві. Оскільки нафтопереробна галузь є однією із стратегічних галузей держави, то її діяльність супроводжується спеціальними законодавчими актами.

*Науково-технічний прогрес.* Використання наукоємних технологій (обладнання) в нафтопереробному комплексі є визначальним критерієм розвитку даної галузі. Модернізація виробництв вітчизняних НПЗ повинна сприяти виробництву конкурентоспроможної продукції (високооктанового бензину, дизельного палива з низьким вмістом сірки, високоякісних моторних, індустріальних та інших видів масел), яка, на жаль, в Україну на даний час експортується.

Аналіз мікросередовища діяльності нафтопереробних підприємств ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина», як зазначалось вище, включає характеристику наступних чинників: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії.

*Споживачами* продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» є підприємства, установи та організації, а також населення. За географічною приналежністю ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» до Івано-Франківської області, а ВАТ НПК «Галичина» – до Львівської області, тому основною споживацькою групою можна вважати споживання їх продукції, насамперед, в даному регіоні.

За даними головного управління статистики в Івано-Франківській області [189] на початок січня 2008 року на автомобільних шляхах області функціонувало 149 АЗС. У порівнянні з відповідною датою минулого року кількість АЗС у області збільшилася на 14 одиниць або на 10,4 %.

За 2007 р. населенню реалізовано 83,5 тис. тонн автомобільного бензину та 54,6 тис. тонн дизельного пального. Порівняно з відповідним періодом минулого року обсяги продажу бензину збільшилися на 3,3%, а дизпалива – на

2,6%. У 2007 р. обсяги продажу через мережу АЗС бензинів марки А-72-80 зменшилися на 37,5%, А-90-93 збільшилися на 0,3%, А-94-98 – на 25,4%.

Суттєво змінилася структура проданого населенню бензину у 2007 р. в порівнянні з попереднім роком. На 8,9 % зменшилася частка бензинів марок А-72-80, на 0,7 % – бензинів марок А-90-93, при одночасному збільшенні на 9,6 % частки високооктанових бензинів (А-94-98). Бензин марки А-72-80 займає 13,9 % у загальному обсязі проданого за рік населенню бензину, на А-90-93 припадає 34,5% і 51,6%-на А-94-98.

Роздрібний товарооборот від продажу світлих нафтопродуктів за 2007 рік склав у фактичних цінах 714,4 млн. грн., що відповідає 9,3% обороту роздрібною торгівлі області. У порівнянні з 2006 роком дані обсяги у фактичних цінах збільшилися на 70,8 млн. грн., або на 11%. За рахунок збільшення кількості проданого бензину приріст товарообороту склав 13,5 млн. грн., а дизпалива – 6,0 млн. грн. За рахунок росту цін населення додатково витратило 41,2 млн. грн. на покупку бензину та 10,1 млн. грн. на покупку дизпалива. В структурі товарообороту світлих нафтопродуктів майже дві третини припадає на бензин та одна третина – на дизпаливо.

На 22-х АЗС, розташованих у м. Івано-Франківську, населенню реалізовано у 2007 році 26,1% загальнообласних обсягів продажу бензину та 24,6% – дизпалива, на 11-ти АЗС м. Калуша відповідно 10,1 та 13,0%, на 9-ти АЗС м. Коломиї – 6,0 та 5,4%. Тільки 0,06% обласних обсягів продажу населенню бензину реалізується у м. Болехові.

Станом на 1 січня 2008 року запаси бензину та дизпалива на АЗС відповідно склали 2,97 тис. тонн та 1,38 тис. тонн. Запаси бензину зменшилися протягом грудня на 0,3%, а дизпалива – збільшилися на 9,7%.

Середня ціна одного кілограма проданого у роздріб бензину у грудні 2007 р. у порівнянні з попереднім місяцем зросла на 3,0%, а дизпалива – на 6,2%



У порівнянні з груднем 2006 р. ціна на бензин зросла на 35,4%, а на дизпаливо – на 37,9%.

Основними *конкурентами* підприємств залишаються організації та підприємства нафтопереробної галузі, які знаходяться як на території, так і за межами країни. Такими конкурентами є підприємства ЄС, Росії та Білорусії.

Негативним фактором для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина», у порівнянні з конкурентами, є технологічна складність переробки нафти. Тому постає питання розширення та удосконалення технологічних установок на підприємствах з метою розширення асортименту його продукції, а також покращення якості уже наявної.

Так, у 2005-2007 роках на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» збудовані новий резервуарний парк (загальною ємністю 220 тис. куб. м), естакаду наливу світлих нафтопродуктів, очисні споруди, які сприятимуть досягненню параметрів очищення стічних вод з доведенням вмісту нафтопродуктів до 0,05 мг/л (вартість 38 млн. грн., очисні споруди такого типу споруджені вперше в Україні). Крім того, як зазначалось вище, на підприємстві розроблено перспективний план капітального будівництва та реконструкції виробництва на 2005-2015 рр., на основі якого планується завершити реконструкцію установки первинної переробки нафти, що дозволить переробляти до 4 млн. тонн на рік.

Щодо ВАТ НПК «Галичина», то у 2006 році виконано великий обсяг робіт по реконструкції загальнозаводського господарства, що є важливою передумовою для подальшої модернізації та нарощування технологічного ланцюга виробництва. Враховуючи жорсткі національні вимоги, що ставляться до якості дизельного палива виникла гостра необхідність будівництва та введення в експлуатацію установки гідроочистки дизельного палива. Тому згідно з перспективними планами розвитку робота буде направлена на розробку ТЕО будівництва даної установки, вибору ліцензіарів технології, розробки базового регламенту та детального проектування. Крім того, згідно з

розробленим компанією “Аксенс” планом розвитку підприємства за участю інституту “Львівдіпронафтохім” планується провести розробку ТЕО будівництва таких установок як гідрокрекінг, вісбрекінг, а також ТЕО реконструкції існуючих та будівництво нових зливоналивних естакад, виконати ряд проектних робіт з будівництва азотної станції з повітряною компресорною, резервуарного парку котельного палива, внутрішньозаводських газопроводів та інші.

*Постачальниками* нафти ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» є структурні підрозділи ВАТ «Укрнафта», зокрема, нафтогазовидобувне управління «Надвірнанафтогаз», яке знаходиться на території Івано-Франківської області. ВАТ НПК «Галичина» використовує нафту українських родовищ, а також – російську експортну сировину (РЕС). Причому приблизно 88,1% від поставленої нафти надходить по нафтопроводу, решта – залізничними цистернами та автотранспортом.

Ринок постачальників сегментовано за критеріями:

- галузевої належності;
- географічного розташування.

За галузевою приналежністю до постачальників сировини для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» слід віднести нафтопереробні заводи.

За географічним розташуванням саме НГВУ «Надвірнанафтогаз», НГВУ «Долинанфтогаз» і НГВУ «Бориславнафтогаз» є найближчими до ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина». Для постачання нафти на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» в 2007р. введено в експлуатацію нафто трубопровід Долина-Надвірна.

Наявні потужності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» дозволяють переробляти 2,6 млн. тонн нафти на рік, ВАТ НПК «Галичина» – 3,22 млн. тонн. На діючих технологічних комплексах забезпечується виробництво понад 20

видів високоякісної продукції (автомобільні бензини, дизельне паливо, мазут паливний, пічне паливо побутове, вакуумний газойль, гас, нафтовий розчинник, нафтобітуми та ін.).

*Контактні аудиторії.* Як зазначалось вище, контактні аудиторії – це групи, що виявляють інтерес до діяльності підприємства і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. До них відносять також контактні аудиторії державних установ, груп громадської дії та лідерів громадської думки.

Згідно з розробленими «Стратегією економічного та соціального розвитку Івано-Франківської області до 2015 року» [165] та «Програмою соціально-економічного та культурного розвитку Львівської області на 2009 рік» однією із визначальних цілей розвитку регіонів є розвиток паливно-енергетичного комплексу. В основу стратегії покладена ідея сталого розвитку. Стратегічною метою розвитку регіону є стійкий ріст добробуту населення на основі раціонального використання наявного ресурсного потенціалу, створення регіональної високоефективної, соціально орієнтованої ринкової економічної системи, сприятливих умов для підприємницької діяльності, збереження навколишнього середовища і забезпечення екологічної безпеки.

Серед завдань, які сприятимуть досягненню встановленої мети стратегії, є такі, що стосуються нафтопереробної галузі:

- розвиток сировинної бази для переробної промисловості при забезпеченні раціонального природокористування;
- управлінсько-організаційне, технічне і технологічне переозброєння та модернізація підприємств на основі останніх досягнень світового досвіду і вітчизняної науки з орієнтацією на збільшення частки інтелекто- та інформаційномістких виробництв і зменшення енерго-, матеріало- та трудомістких процесів;

– розширення інвестиційних, виробничих, торгових, науково-технічних та освітніх зв'язків з іноземними партнерами, збільшення експорту продукції, робіт, послуг тощо.

Крім того, у згаданій Стратегії сформовані пріоритетні напрямки розвитку Івано-Франківської області на основі використання SWOT-аналізу, що спрямовані на реалізацію стратегії сталого розвитку регіону.

Зовнішніми (регіональними) факторами, які впливають на діяльність підприємства нафтопереробної галузі ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», є наступні (по мірі спадання важливості фактора):

1) позитивні фактори (сильні сторони):

- наявність запасів сировини в області (нафти);
- наявність університету нафти і газу — бази підготовки спеціалістів та проведення наукових досліджень;
- наявність кваліфікованих кадрів;
- інвестиційна привабливість галузі;

2) негативні фактори (слабкі сторони):

- виснаження основних ресурсних (нафтогазових) родовищ;
- недостатнє технічне переоснащення підприємств, високий знос основних фондів;
- відсутність економічних стимулів розвитку місцевих підприємств як структурних підрозділів державних компаній.

Виходячи з вищенаведених факторів розвитку, виділено наступні можливості і загрози розвитку підприємства нафтопереробної галузі ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття».

1. Можливості.

- 1.1. Створення юридично самостійного підприємства в регіоні.
- 1.2. Можливість розвитку виробничого нафтогазового кластеру.
- 1.3. Розширення зовнішніх і внутрішніх ринків.

1.4. Залучення як вітчизняних, так і іноземних інвестицій.

## 2. Загрози.

2.1. Зміна законодавчої та нормативно-правової баз.

2.2. Порушення екологічної рівноваги при надмірному промисловому навантаженні.

2.3. Конфлікт інтересів регіону і фінансово-промислових груп інших регіонів чи країн.

2.4. Приватизація.

На нашу думку, даний перелік слід доповнити ще й такими зовнішніми факторами розвитку як:

- інфляційні процеси (знецінення грошей або ж гра на курсі валюти);
- податкове навантаження, яке утруднює ведення законної форми бізнесу;
- підвищення (зниження) світових цін на нафтопродукти.

Головна ціль «Програми соціально-економічного та культурного розвитку Львівської області на 2009 рік» – зменшення споживання паливно-енергетичних ресурсів на 15%, створення близько 1000 робочих місць у сфері виробництва сучасних енергозберігаючих матеріалів та технологій. Основні завдання та заходи на 2009 рік, що стосуються нафтопереробних підприємств, зокрема ВАТ НПК «Галичина»: переозброєння та модернізація підприємств із залученням близько 24 млн. грн. інвестиційних та кредитних ресурсів.

Таким чином, аналіз впливу показників зовнішнього середовища на діяльність ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» показав, що їх рівень багато в чому залежить від обсягу, якості і ритмічності поставки вуглеводневої сировини на вітчизняні НПЗ, стану економіки країни загалом, темпів науково-технічного прогресу, здійснюваного в галузях-споживачах нафтопродуктів, стану законодавчої бази, регулюючої відносини на енергетичному ринку країни. Проведений аналіз служить базою для визначення

локальних та глобальних стратегічних цілей розвитку підприємств, зокрема, в частині перспектив та пріоритетів формування системи продажу їх продукції.

### **2.3. GAP-аналіз системи продажу продукції нафтопереробних підприємств (на прикладі ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина»)**

Для створення ефективної системи продажу на підприємствах нафтопереробної галузі необхідно провести стратегічний аналіз середовища їх функціонування. Поряд зі складанням стратегічного плану важливу роль має прогностичний аналіз продажу для оцінки ходу виконання плану або динаміки окремих показників.

Цей аналіз проводиться на підставі оперативних і короткострокових прогнозів і його результати — це, так звана, сигнальна система, що попереджує про настання або можливу появу небажаних тенденцій, ситуацій чи факторів, що перешкоджають успішній реалізації поставлених цілей. Вони потребують від керівництва підприємства прийняття оперативних заходів для надання окремому процесу, наскільки це можливо, необхідної направленості, або, хоча б, пом'якшення небажаних тенденцій.

Такий аналіз тісно пов'язаний з такими функціями управління, як регулювання, контроль, організація, оперативне і поточне планування. Наявність названого прогностичного аналізу сприяє збільшенню адаптованості підприємства до можливих змін, і на його основі розробляється ситуаційний план. Призначення такого плану — передбачити дії, які слід здійснити, якщо ситуація не відповідає прогнозам, що побудовані на попередньому етапі обґрунтування стратегічних і поточних планів.

Таким чином, доцільно, щоб планування було гнучким, щоб з часом, по мірі накопичення прогностичних оцінок, можливо було переглянути плани, що були складені раніше.

Як приклад, проведемо стратегічний аналіз середовища функціонування нафтопереробних підприємств ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина».

ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» було створено у 1994 році через корпоратизацію Надвірнянського нафтопереробного заводу. Згідно зі статутом предметом діяльності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» в основному є купівля, транспортування, переробка нафти, газового конденсату та збут продуктів їх переробки.

Статутний фонд ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» склав 3 280 252 грн. Вартість однієї простої акції — 0,25 грн. (всього було випущено 13 121 008 простих акцій). Понад 5% акцій володіли такі компанії, як спільне підприємство Watford Petroleum Ukraine Holdings Limited (46% від загальної кількості акцій), Copland Industry S.A. (14,32% акцій), Ст. Джонс Трайд ЛТД (8,15% акцій) та Фонд держмайна України (26% акцій). На даний час 30,2% статутного фонду підприємства належить ВАТ «Міжрегіональний фондний союз», 26% – Фонду держмайна України, 16,91% – КБ «ПриватБанк».

Упродовж низки років підприємство розвивалося динамічно, нарощуючи обсяги переробки нафти. У 2005 році перероблено 2,1 млн. тонн нафти, досягнуто завантаження потужностей на 80,8%. Проте, починаючи з травня 2006 року спостерігається зниження обсягів переробки нафти на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» (у 2006 році на 36,3% проти 2005 р. до 1,34 млн. тонн, а у 2007 р. – на 34,2% проти 2006 р. до 861,9 тис. тонн). ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» скоротив переробку нафти за 2008 р. в порівнянні з відповідним періодом 2007 р. на 63,2% – до 317 тис. тонн [189]. Обсяги постачань нафти на НПЗ скоротилися на 62,1% – до 337,1 тис. тонн. Виробництво нафтопродуктів скоротилося у 2008 р. в порівнянні з таким же періодом 2007 р., зокрема, бензину – на 78,1% до 57,1 тис. тонн, дизпалива – на 62,2% до 122,1 тис. тонн, мазуту – на 65,7% – до 35,9 тис. тонн.

Основні показники виробництва ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» у 2007р. наведено у додатку В.

В структуру акціонерного товариства НПК «Галичина» входять:

- головне підприємство;

zareєстроване розпорядженням виконкому Дрогобицької міської Ради народних депутатів від 25.04.1994 р.;

вид діяльності: переробка нафти, виробництво та реалізація нафтопродуктів;

- дочірні підприємства:

а) «Нафтопереробний завод N 1»,

розпочав свою діяльність з 01.04.1996 р.;

вид діяльності: виробництво нафтопродуктів і малотоннажної продукції та їх реалізація;

б) «Фабрика свічок»;

розпочала свою діяльність з 01.11.1997 р.;

вид діяльності: виробництво і реалізація нафтопродуктів;

в) Торгово-комерційне підприємство «Євронафта – Д»;

розпочало свою діяльність з 01.12.1996 р.;

вид діяльності: роздрібна торгівля нафтопродуктами та супутніми товарами;

- відокремлені структурні підрозділи без права юридичної особи:

– ремонтно – механічне управління;

– автотранспортне підприємство;

– ЕП «Теплоенергоцентр-Галичина».

У 2005 році поставка сировини на ВАТ НПК «Галичина» склала 1044,8 тис. тонн, в тому числі: нафти – 1041,5 тис. тонн, з неї: російська експортна суміш – 820,9 тис. тонн або 78,6 відсотків, нафта українських родовищ – 223,9 тис. тонн. Поставка нафти з українських родовищ зменшилася порівняно з



попереднім роком на 14,6 тис. тонн, РЕС – на 1145,4 тис. тонн. За 2008 р. поставка нафти становила 586,1 тис. тонн, що у порівнянні з аналогічним періодом 2007 р. менше на 11,2 %, причому у 2008 р. ВАТ НПК «Галичина» припинила використовувати РЕС.

У 2005 році на ВАТ НПК «Галичина» перероблено 1061,0 тис. тонн сировини, що становить 48,5% у порівнянні з минулим роком. Перероблялася власна нафта в кількості 484,3 тис. тонн або 45,6%, решта – на давальницьких умовах. За 2008 р. переробка нафти становила 569,8 тис. тонн, що у порівнянні з аналогічним періодом 2007 р. менше на 13,9%.

Виробничі потужності з первинної переробки нафти у 2005 р. були завантажені на 55,2%, зменшившись до попереднього року на 30,8% через простій установок, спричинений проведенням реконструкції та відсутністю сировини. У 2008 р. ВАТ НПК «Галичина» використовувало власні потужності тільки на 17,7%.

Виробничі втрати нафти і нафтопродуктів від переробки на технологічних установках, при зберіганні й перекачці за період 2004-2008 рр. не перевищували норми і становили в середньому 0,91%.

Основні показники виробництва від переробки нафти та змішування півфабрикатів на ВАТ НПК «Галичина» у 2004-2005 рр. наведено у додатку Г.

Для детального аналізу діяльності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» використаємо GAP-аналіз, характеристику якого наведено вище. Як вже зазначалось, даний тип аналізу діяльності підприємства базується на порівнянні поставлених ним цілей та можливих стратегіях їх досягнення у відповідності до наявних чи потенційних ресурсів. З цією метою виділено наступні можливі стратегії досягнення цілей ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина»:

А) стратегія адаптивного економічного зростання підприємства при незмінності вибраного комплексу видів діяльності і відносній стабільності

зовнішнього середовища. Структура ресурсів підприємства при цьому залишається незмінною;

В) стратегія економічного зростання підприємства при зростанні продуктивності операційної діяльності компанії без зміни вибраного комплексу видів діяльності, але за повного використання наявних у підприємства потужностей. Дана стратегія пов'язана з концепцією оперативного управління підприємством і повинна бути забезпечена за рахунок резервів, виявлених при аналізі його ефективності;

С) стратегія зростання за рахунок розвитку цільового ринку передбачає використання наявних у підприємства потужностей з метою забезпечення попиту цільового ринку збуту продукції. При цьому можлива зміна обсягів виробництва продукції підприємства;

Д) стратегія цільового зростання за рахунок розвитку нового товару передбачає розширення асортименту продукції підприємства з метою забезпечення попиту на даний вид нової продукції. Вимагає оновлення структури ресурсів підприємства та додаткових інвестиційних вкладень;

Е) стратегія цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства за рахунок оптимального поєднання вище наведених стратегій.

Для формування наведених стратегій необхідно провести стратегічний аналіз зміни основних показників системи виробництва і продажу продукції підприємства, як в часовому, так і в просторовому розрізі. З цією метою побудовано часові ряди, які складаються із значень, що відповідають певним точкам чи періодам. Такі упорядковані в часі показники, як обсяги продажу, обсяги виробництва і ціни на продукцію, являють собою часові ряди.

Лінійна діаграма є найбільш простим графічним інструментом для побудови часових рядів. При цьому залежною змінною є обсяг продажу, обсяг

виробництва або ціни, а незалежною – час, виражений у роках, місяцях чи інших одиницях виміру.

В економічних часових рядах звичайно присутні наступні джерела варіації [46, с.77-81]:

- тренд;
- періодичні (сезонні та циклічні) зміни;
- іррегулярні сили.

*Тренд* являє собою довгострокове збільшення чи зменшення ряду.

*Сезонні зміни* внаслідок погодних умов і звичок виявляються приблизно в той самий час року (наприклад, напередодні Нового року, Великодніх та інших свят, відпусток, коли збільшуються обсяги продажу). *Циклічні зміни*, що охоплюють періоди в кілька років, відображають рівень економічного підйому і спаду.

*Іррегулярні події*, такі, як страйки, війни і бойкоти непостійні у своєму впливі на окремі ряди, проте їх необхідно враховувати.

Метод найменших квадратів може бути застосований при апроксимації реального розвитку явища за допомогою поліноміального тренду. У даному випадку необхідно представити залежну змінну  $y$  як функцію часу  $t$  у вигляді полінома

$$y_t = a_0 + a_1t + a_2t^2 + \dots + a_\lambda t^\lambda, \quad (2.1)$$

де  $a_j$  – параметри;

$t$  — час;

$\lambda$  – степінь полінома.

Оцінки параметрів  $a_0, a_1, a_2, \dots, a_\lambda$  можна одержати за допомогою методу найменших квадратів, який полягає в підборі лінії регресії за даними спостережень таким чином, щоб квадрати їх відхилень від лінії регресії були мінімальними [104, с.89-94].

Побудуємо часові ряди, які складаються із значень, що відповідають показникам ефективності впровадження кожної із вище наведених стратегій на основі звітних даних діяльності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина». В якості основних характеристик їх діяльності вибрано обсяги виробництва і продажу продукції підприємств: ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» – за весь період його діяльності з 1995 по 2008 рр., ВАТ НПК «Галичина» – з 2004 по 2008 рр. До них віднесено:

- постачання нафти, тис. т;
  - первинна переробка нафти, тис. т;
  - виробництво і продаж продуктів нафтопереробки, тис. т
- в тому числі:
- бензину автомобільного, тис. т;
  - газойлів (паливо дизельне), тис. т;
  - мазуту топкового, тис. т.

Основними видами продукції нафтопереробних підприємств є бензин автомобільний, газойлі, мазут топковий, які в загальній структурі виробництва ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» займали 18,0, 38,5 та 11,3 % та ВАТ НПК «Галичина» – 30,0, 36,1 та 30,6 % відповідно станом на 2008 р. (додаток Д).

**Стратегія адаптивного економічного зростання підприємства при незмінності вибраного комплексу видів діяльності і відносній стабільності зовнішнього середовища.** Побудова часового ряду базується на використанні показників поточного стану діяльності нафтопереробних підприємств ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина».

Оскільки показники постачання та первинної переробки нафти на підприємствах практично співпадають (додаток Д), що свідчить про майже 100-відсоткове використання основного ресурсу постачання (а на ВАТ НПК

«Галичина» у 2005, 2007 роках обсяги первинної переробки нафти незначно перевищили її поставки у відповідні роки), то недоцільно досліджувати часовий тренд по кожному з цих показників окремо. Тому в якості визначального оберемо критерій первинної переробки нафти. На основі його значень методом найменших квадратів побудовано поліноміальні тренди, значущість яких встановлено за допомогою коефіцієнта множинної кореляції:

для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»:

$$y = 0,1124x^6 - 1349,5x^5 + 6 \cdot 10^7 x^4 - 1000x^3 + 13000x^2 - 1600x + 18 \cdot 10^7,$$

$$R = 0,872.$$

для ВАТ НПК «Галичина»:

$$y = 27,393x^4 - 219867x^3 + 7 \cdot 10^8 x^2 - 9 \cdot 10^{11} x + 4 \cdot 10^{14},$$

$$R = 0,999.$$

Оскільки значення коефіцієнта множинної кореляції  $R$  близькі до одиниці, то можна стверджувати про значущість побудованих поліноміальних трендів. Це підтверджується і незначними відхиленнями теоретичних даних, отриманих на основі побудованих трендів, від фактичних даних обсягів переробки нафти на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» (рис. 2.3) та ВАТ НПК «Галичина» (рис. 2.4).

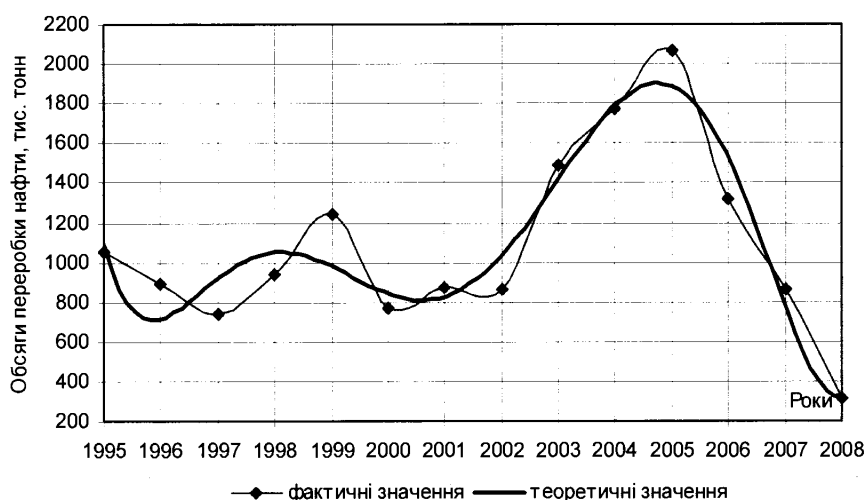


Рис. 2.3. Фактичні та теоретичні значення обсягів переробки нафти на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

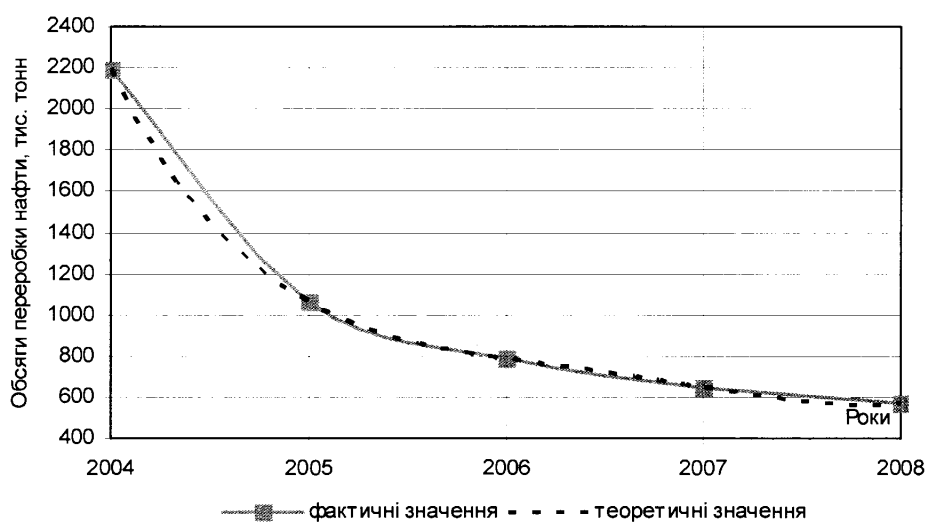


Рис. 2.4. Фактичні та теоретичні значення обсягів переробки нафти на ВАТ НПК «Галичина»

Аналогічні дослідження дозволили побудувати трендові моделі для окремих показників виробництва:

на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»:

бензину моторного:

$$y = 0,0118x^6 - 0,5308x^5 + 8,9174x^4 - 70,151x^3 + 266,74x^2 - 453,48x + 449;$$

$$R = 0,8769;$$

газойлів:

$$y = 0,0381x^6 - 1,7231x^5 + 29,538x^4 - 240,85x^3 + 965,9x^2 - 1751,4x + 1377,4;$$

$$R = 0,9301;$$

мазуту топкового:

$$y = 0,0632x^6 - 2,73x^5 + 45,171x^4 - 360,32x^3 + 1431,5x^2 - 2590x + 1949,3;$$

$$R = 0,8496.$$

на ВАТ НПК «Галичина»:

бензину моторного:

$$y = -0,3083x^4 - 10,8x^3 + 147,51x^2 - 576,7x + 909,2;$$

$$R = 0,999;$$

газойлів:

$$y = 13,988x^4 - 183,99x^3 + 880,81x^2 - 1879,4x + 1839,1;$$

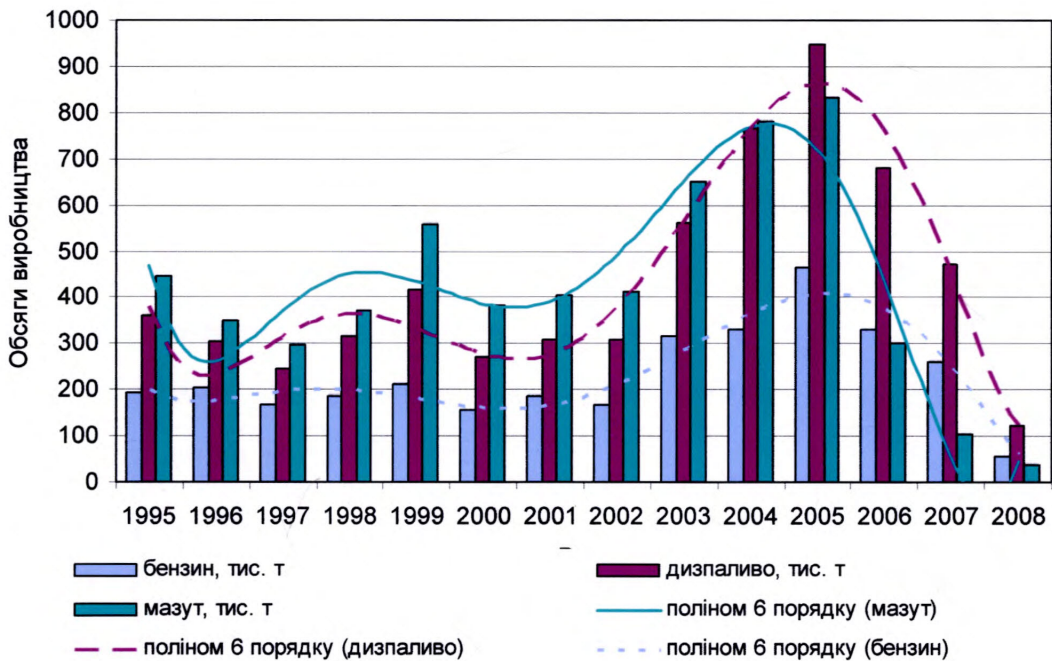
$$R = 0,999;$$

мазуту топкового:

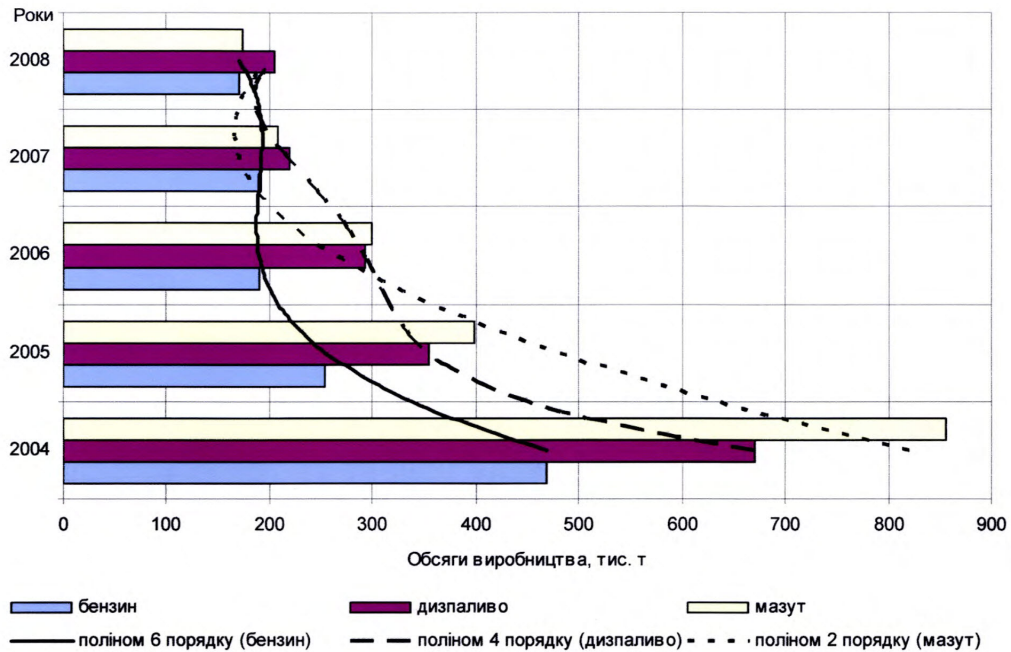
$$y = 60,821x^2 - 520,22x + 1279,1;$$

$$R = 0,963.$$

Графічне представлення побудованих трендових моделей відображено на рис. 2.4.а,б.



а) ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»



#### б) ВАТ НПК «Галичина»

Рис. 2.4. Фактичні та теоретичні значення обсягів виробництва окремих видів продукції нафтопереробних підприємств

Таким чином, стратегія адаптивного економічного зростання ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» при незмінності вибраного комплексу видів діяльності і відносній стабільності зовнішнього середовища визначена двома групами показників:

- обсягами переробки нафти;
- обсягами виробництва основних видів продукції (бензину, дизпалива, мазуту).

При цьому робиться припущення про незмінність структури ресурсів підприємства (внутрішнього середовища) та попиту на його продукцію – обсягів продажу (зовнішнього середовища).

**Стратегія економічного зростання підприємства при зростанні продуктивності операційної діяльності компанії без зміни вибраного**



**комплексу видів діяльності.** Дана стратегія передбачає використання наявних у підприємства потужностей і пов'язана з відповідною концепцією оперативного управління підприємством.

Характер управлінських рішень, їх направленість у значній мірі визначається тим, результатами якого аналізу — ретроспективного або перспективного (прогнозного) користується особа, що приймає рішення. Ретроспективний аналіз базується на інформації факту (оперативна, статистична, бухгалтерська та інші види обліку і звітності, дані спостережень, опитувань та ін.), тобто на об'єктивному відображенні вже завершених процесів. Це так званий діагностичний аналіз, який дозволяє виявити окремі «хвороби» підприємства, або, навпаки, оцінити досягнуті успіхи. І хоча ретроспективний аналіз по суті теж повернений у майбутнє, опираючись на дані минулого, в ньому проявляється певна обмеженість, оскільки його висновки і пропозиції базуються на застарілих фактах та інерційності економічних явищ.

Тому в управлінні виробництвом, перш за все в оперативному управлінні, результати ретроспективного аналізу використовуються головним чином для виправлення прорахунків чи недоліків, що були допущені в господарюванні, в урахуванні певних факторів і умов при складанні оперативних і поточних планів.

Для формування стратегії зростання підприємства при зростанні продуктивності його операційної діяльності розглянемо, як використовувались потужності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина». Як згадувалось вище, для вітчизняних НПЗ характерною особливістю є висока вартість основних виробничих фондів і високі витрати на їх утримання, а тому їх керівництво повинно бути зацікавлено в максимально можливому використанні середньорічної потужності всіх наявних установок. Якщо ринкова

кон'юнктура вимагає зменшення потужностей, то зайві потужності або виводять з виробництва, або реконструюють на користь інших виробництв.

Як видно з рис. 2.5, на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за 1995-2008 рр. спостерігалися зайві потужності з первинної переробки нафти.

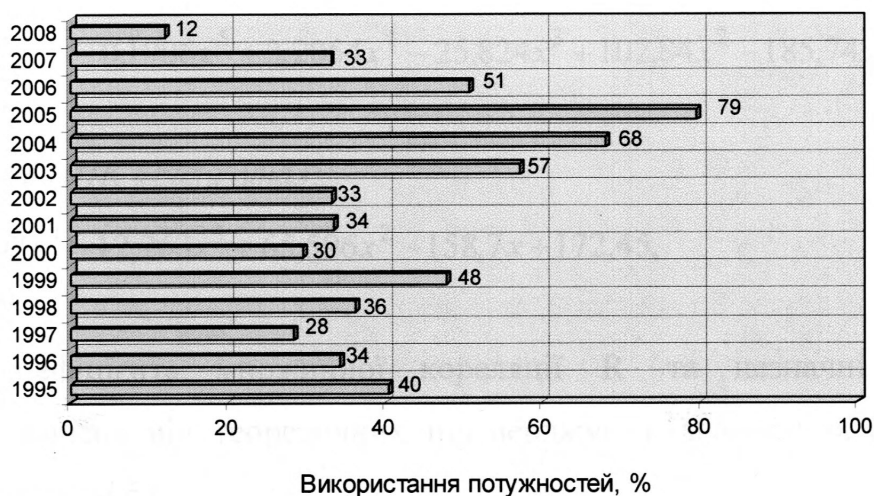


Рис. 2.5. Завантаження виробничих потужностей на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Щодо ВАТ НПК «Галичина», то за період з 2004 по 2008 рр. завантаження виробничих потужностей на заводі скоротилось у 4 рази, причому у 2004 році підприємство працювало тільки на 67,9 % виробничих можливостей.

Така економічна політика підприємств є надто ризикованою, адже утримання високовартісних ресурсів та їх поступове моральне зношення призводять до погіршення ефективності діяльності підприємства в цілому. Тому керівництво ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» може розробити стратегії щодо вилучення зайвих виробничих потужностей, шляхом їх продажу, або ж їх повного завантаження.

У випадку повного використання потужностей підприємств обсяги переробки нафти зростуть на 40-80%, що з одного боку, призведе до збільшення обсягів виробництва продукції нафтопереробки, а з іншого – зумовить проблему диверсифікації постачання сировини на підприємства. В будь-якому разі одна із

запропонованих стратегій дозволить підприємствам ефективніше працювати на ринку нафтопродуктів.

На основі показників використання потужностей побудовано поліноміальні трендові моделі:

для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»:

$$y = 0,0043x^6 - 0,1906x^5 + 3,2054x^4 - 25,824x^3 + 102,84x^2 - 185,74x + 148,06;$$

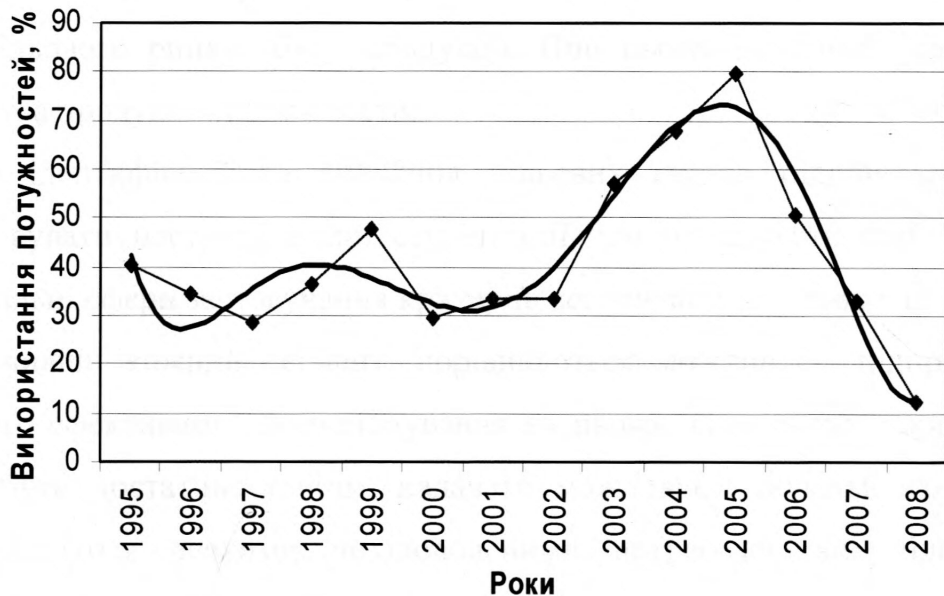
$$R = 0,872.$$

для ВАТ НПК «Галичина»:

$$y = 0,8507x^4 - 12,263x^3 + 65,596x^2 - 158,7x + 172,45,$$

$$R = 0,999.$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції  $R$  та незначні відхилення фактичних значень від теоретичних підтверджують значущість побудованих моделей (рис. 2.6 а,б).



а) ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

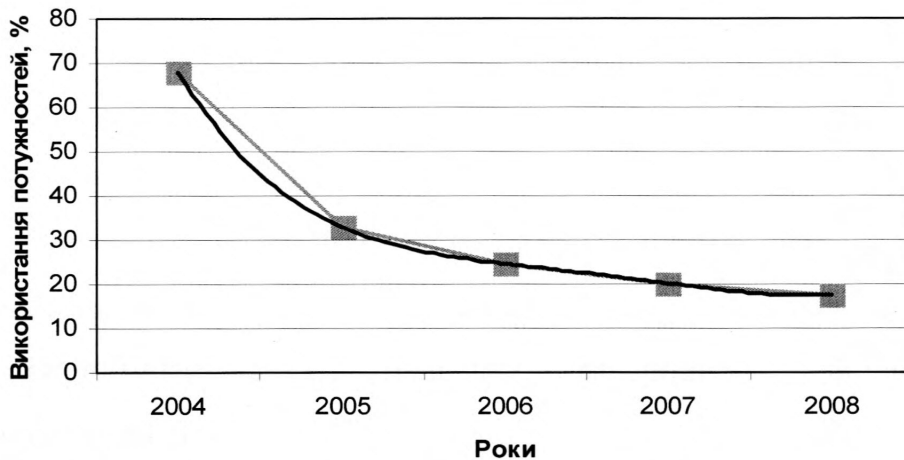


Рис. 2.6. Фактичні та теоретичні значення використання виробничих потужностей нафтопереробних підприємств

**Стратегія зростання за рахунок розвитку цільового ринку** передбачає використання наявних у підприємства потужностей з метою забезпечення попиту цільового ринку збуту продукції. При цьому можлива зміна обсягів виробництва продукції підприємства.

Для ідентифікації та вивчення цільових ринків підприємству варто використовувати наступні етапи сегментації, що охоплюють цілі, критерії і функціональні сфери застосування критеріїв сегментації (додаток Е).

Вивчивши кожний сегмент, порівнюються можливості підприємства з метою його ефективного функціонування на ньому. При цьому такий сегмент повинен бути достатньо ємним, надавати можливості подальшого росту та характеризуватися деякими незадоволеними потребами, які підприємство здатне успішно задовольнити.

В залежності від того, скільки привабливих сегментів сконцентровано в межах цільового ринку, підприємство може використовувати:

- недиференційований маркетинг, якщо таких сегментів багато;
- диференційований маркетинг, якщо таких сегментів два або

декілька;

- концентрований маркетинг, якщо таких сегментів один-два.

При цьому в якості основних показників, що визначають стан попиту на продукцію підприємства, використовують темпи росту обсягу продажу підприємства в зіставлених цінах за звітний період і темпи росту попиту.

Для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» цільовим ринком за геодемографічною та психографічною стадіями сегментування виступає Івано-Франківська, Львівська, Закарпатська, Чернівецька та Тернопільська області.

Темпи росту обсягів продажу та попиту на продукцію ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» наведено на рис. 2.7.

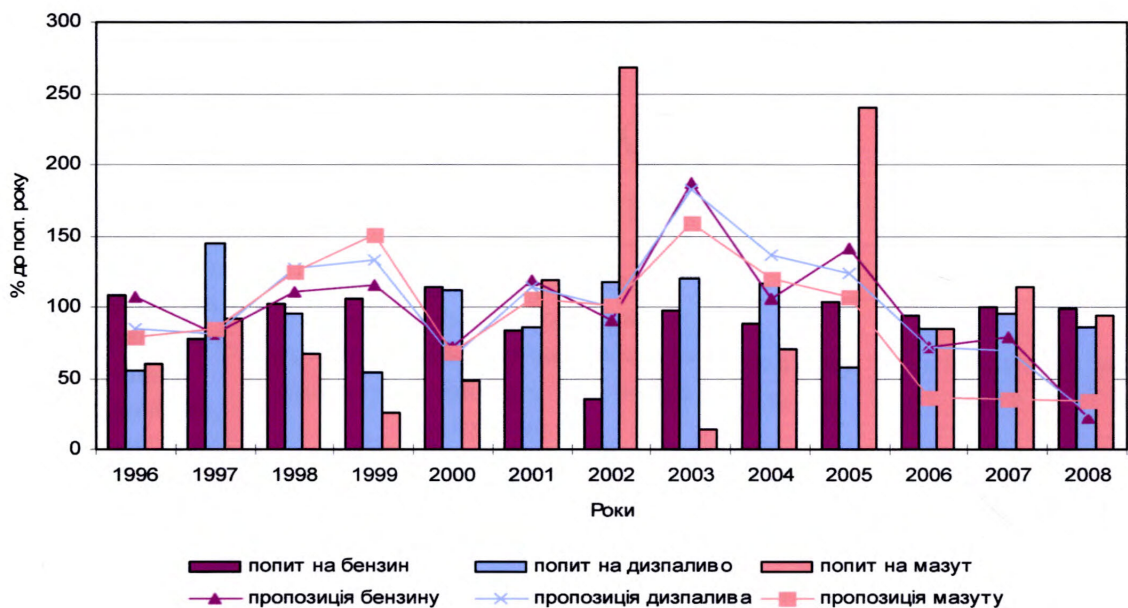


Рис. 2.7. Зміна темпів росту обсягів виробництва та попиту на основні види продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за 1996-2008 рр.

Як видно з рис. 2.7, співвідношення попиту і пропозиції продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» протягом розглядуваного періоду не було стабільним: якщо в 1996, 1998-1999, 2001, 2003-2005 роках показники росту виробництва перевищували або були рівні росту попиту на продукцію, то в інші

періоди вони значно відставали від росту попиту. Особливо протягом останніх двох років показники росту пропозиції за всіма групами товарів значно відставали від показників росту попиту на них.

Така порівняльна характеристика свідчить про можливість розширення виділеного цільового ринку для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» – Івано-Франківської області, особливо враховуючи ту обставину, що географічно найближчим до даного підприємства є ВАТ НПК «Галичина», розташоване на території Львівської області. Відзначимо, що обидва підприємства належать одній фінансовій групі, а тому не можуть вважатися ринковими конкурентами.

Таким чином, в якості показників пропозиції основних видів продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» при повному забезпеченні обсягів попиту виділеного цільового ринку (Івано-Франківської обл.) вибрано (табл. 2.1):

Таблиця 2.1.

Пропозиція основних видів продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» при повному забезпеченні обсягів попиту виділеного цільового ринку

Роки	Виробництво продуктів переробки нафти фактичне, тис. т	Виробництво продуктів переробки нафти при повному забезпеченні обсягів попиту виділеного цільового ринку, тис. т	в тому числі		
			бензину, тис. т	дизпалива, тис. т	мазуту, тис. т
1996	860,7	877,96	222,26	305,70	350,00
1997	710,4	819,57	166,80	356,07	296,70
1998	870,5	870,50	185,00	314,40	371,10
1999	1189,1	1189,10	213,30	417,00	558,80
2000	809,8	862,93	175,58	302,95	384,40
2001	897,4	973,30	184,20	308,40	480,70
2002	887,5	1636,32	167,60	364,71	1104,02
2003	1527,1	1527,10	314,40	561,40	651,30
2004	1875,5	1875,50	331,10	765,00	779,40
2005	2247,9	2600,00	465,90	949,40	1184,70
2006	1310,5	1310,50	331,90	678,50	300,10
2007	837,2	852,64	262,18	471,50	118,96
2008	337,1	317,0	57,1	122,1	35,9

1. Значення показників виробництва бензину, дизпалива та мазуту ВАТ

«Нафтохімік Прикарпаття» за ті періоди, коли темпи їх росту перевищували темпи росту попиту на них.

2. Значення показників попиту на бензин, дизпаливо та мазут за ті періоди, коли темпи їх росту перевищували темпи росту виробництва на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття».

Варто зауважити, що в 2005 р. попит на мазут топковий перевищував виробничі можливості підприємства. Тому для цього періоду обрано показник виробництва мазуту топкового в такому розмірі, щоб сукупна величина виробництва нафтопродуктів на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» не перевищувала його виробничі потужності (2600 тис. т на рік).

На основі побудованої сукупності спостережень (табл. 2.1) побудовано поліноміальний тренд для:

бензину:

$$y = 0,0379x^6 - 1,5224x^5 + 23,372x^4 - 172,16x^3 + 629,99x^2 - 1059,3x + 804,34;$$

$$R = 0,9158;$$

дизельного палива:

$$y = 0,0676x^6 - 2,6696x^5 + 39,764x^4 - 278,72x^3 + 944,07x^2 - 1408,4x + 1022,3;$$

$$R = 0,9597;$$

мазуту:

$$y = 0,0659x^6 - 2,5152x^5 + 36,538x^4 - 256,31x^3 + 909,37x^2 - 1464,9x + 1128,5;$$

$$R = 0,6456.$$

Аналогічні дослідження проведено для ВАТ НПК «Галичина» та на їх основі здійснено моделювання показників пропозиції основних видів продукції підприємства при повному забезпеченні обсягів попиту виділеного цільового ринку (Львівська обл.):

бензину:

$$y = -0,3083x^4 - 10,8x^3 + 147,51x^2 - 576,7x + 909,2;$$

$$R = 0,999;$$

дизельного палива:

$$y = -16,575x^4 - 208,48x^3 - 876,68x^2 + 1276,8x + 78,5;$$

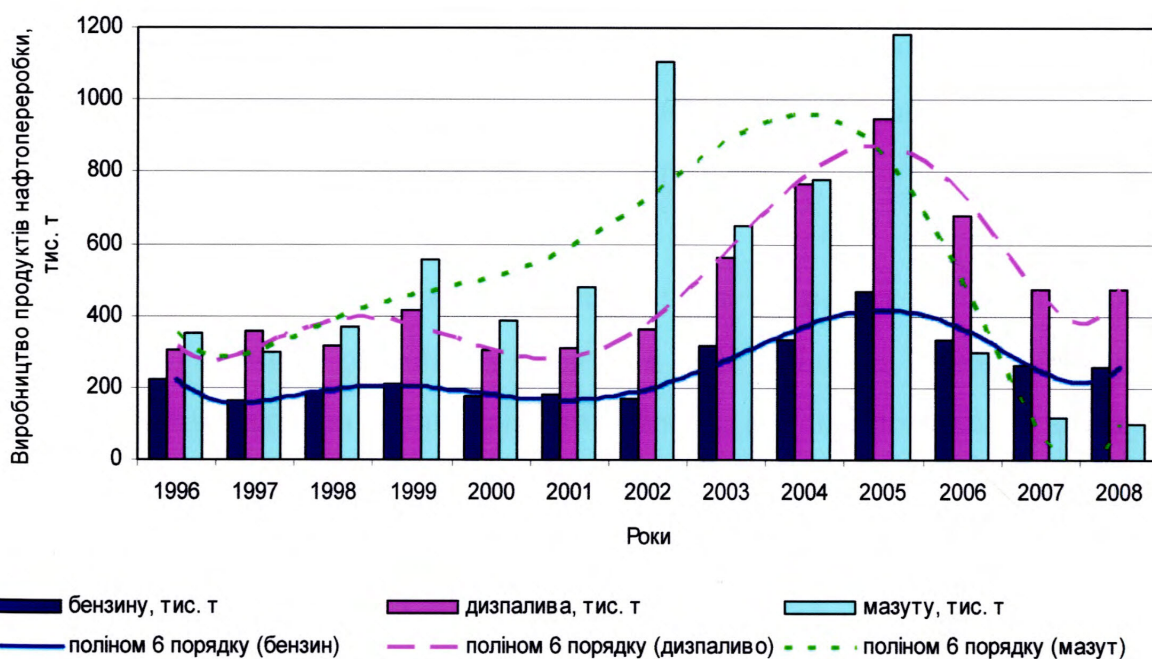
$$R = 0,999;$$

мазуту:

$$y = 16,675x^4 - 225,03x^3 + 1111,8x^2 - 2466,5x + 2418,3;$$

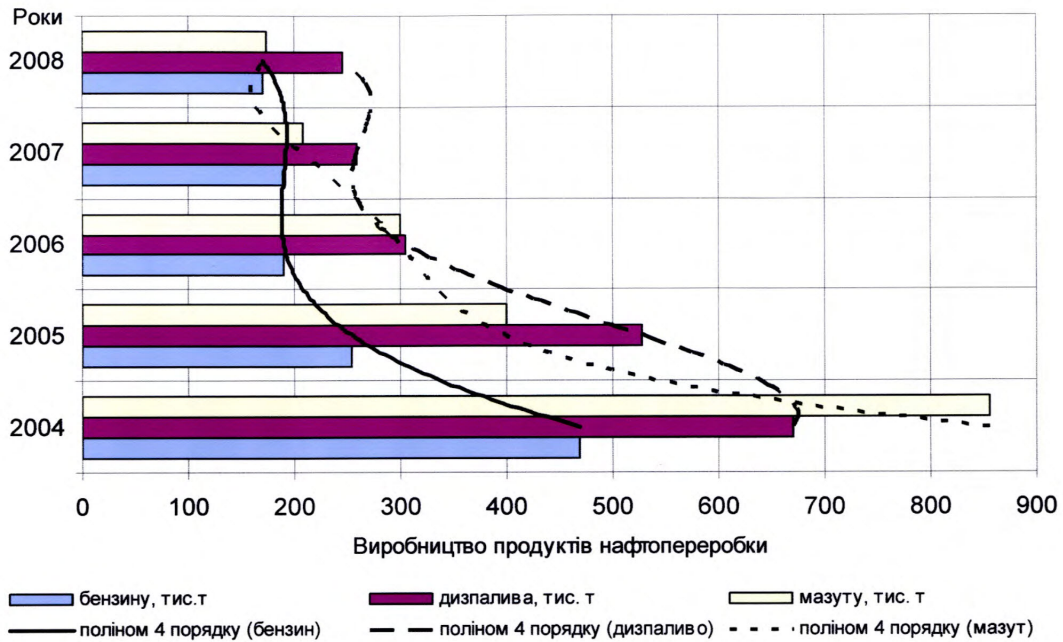
$$R = 0,999.$$

Графічне представлення побудованих поліноміальних трендів та фактичних даних пропозиції основних видів продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» при повному забезпеченні обсягів попиту обраного цільового ринку наведено на рис. 2.8 а, б.



а) ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»





#### б) ВАТ НПК «Галичина»

Рис. 2.8. Фактичні та теоретичні значення пропозиції основних видів продукції нафтопереробними підприємствами при повному забезпеченні обсягів попиту виділеного цільового ринку

**Стратегія цільового зростання за рахунок розвитку нового товару.** На сучасних розвинених ринках з'являється все більше нових товарів і скорочується час так званих інноваційних циклів, або час розробки і виведення на ринок новинок. Якщо підприємство прагне стратегічної стійкості, то йому необхідно включатися в цю «інноваційну гонку».

На даний час більшість вітчизняних підприємств не готові до активного ведення інноваційної боротьби. В сучасних умовах українського ринку промисловість опинилась в ситуації, коли інноваційна діяльність, спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємства, супроводжується значними труднощами. Спостерігається значне відставання вітчизняної економіки від індустріально розвинених країн щодо темпів науково-технічного прогресу. Загальні витрати на науково-технічні розробки за останні три роки зменшились

в шість разів, за останні п'ять років чисельність працівників науково-технічної сфери України скоротилась вдвічі. В країні існує тенденція до зниження фінансування НДДКР до рівня країн, що розвиваються. Це може вже в близькому майбутньому призвести до незворотних процесів розпаду науково-технічного комплексу країни. Вітчизняний науково-технічний потенціал нерідко виявляється нездатним забезпечити власними зусиллями потреби розвитку національної економіки, що примушує українських підприємців купувати новітню техніку та технології за кордоном.

Коли підприємство стикається з проблемою заміни товару, який існував раніше, передбачається, що підприємство виступає як розробник чогось вдосконаленого або принципово нового. Умовами проведення такої стратегії є: по-перше, потенційна готовність споживача до заміни старого на нове; по-друге, наявність сильного підрозділу НДДКР; по-третє, доступність до достатнього обсягу ресурсів.

Поняття «новий товар» має декілька значень, які вказують на ступінь новизни. Існують три різновиди інноваційної стратегії: модифікація, імітація і інновація [80, с.243].

Коли підприємство ухвалює рішення про введення якої-небудь *інновації*, беруть до уваги три варіанти розвитку ситуації, що впливають на вибір інноваційній стратегії, які можна пояснити за допомогою кривої життєвого циклу ринку:

- неформовані ринки,
- молоді ринки,
- ринки, що ростуть,
- стабільні (старі) ринки
- відмираючі ринки.

Всі ринкові ситуації в даному випадку характеризуються темпами зміни продажів (попиту) і гостротою конкуренції.

Дуже невелика кількість підприємств своїми новими товарами практично створюють нові ринки. Інноваційні процеси є ознакою високорозвинутої економічної системи, оскільки витрати на створення нового можуть бути значними, а результат незрозумілий, оскільки до цього моменту досвіду роботи з новинкою не було. Та зате у разі успіху підприємство одержує дуже велику конкурентну перевагу.

Більшість підприємств, що не претендують на роль першовідкривачів, вибирає шлях *імітування* вдалих товарів. Коли підприємство-новатор зробить найважчу справу, введе новинку на ринок, починається зростання продажів. При цьому зростання продажів має різні темпи. Спочатку він невеликий, і на цьому етапі імітаторів не так вже і багато, але при значних темпах зростання ринку число послідовників різко зростає. Привабливість стратегії імітації для підприємства полягає в тому, що знижуються ризики невдачі на ринку. Така стратегія зручна також і тим, що не потребує значних ресурсів (принаймні в порівнянні з підприємством-новатором) і зниження витрат на НДДКР дозволяє імітатору скоротити власну собівартість і тим самим забезпечити собі конкурентну перевагу.

Практично у будь-якого підприємства в асортименті є товари, які знаходяться на стадії зрілості. Це значить, що товар пропонується ринку достатньо довго, накопичений досвід його реалізації, попит насичений і навіть намічається тенденція до його падіння. У товарів на таких ринках завжди з'являється багато замінників і імітаторів, і завжди є значна конкуренція. За таких обставин необхідно ухвалювати рішення про *модифікацію* товару. Між вдосконаленням якостей товару і модифікацією товару багато дуже загального, але принципова різниця полягає в тому, що на відміну від вдосконалення якості, де йдеться про поліпшення і розвиток існуючих якостей, тут йде мова про перший інноваційний етап – модифікацію, тобто зміну властивостей товару. Відмінність розвитку від зміни властивостей чітко можна представити, якщо

подивитися на ці два процеси з погляду споживача і потреби, що задовольняється.

Яким із запропонованих шляхів інновації піде підприємство, залежить не тільки від стану попиту, але і від розвиненості відділу НДДКР, наявності кваліфікованих кадрів і організаційної структури, в якій можна створювати творчі колективи.

На ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» в організаційній структурі присутні висококваліфіковані кадри, однак як і більшість вітчизняних, дані підприємства практично не мають фінансової можливості проводити високовартісні НДДКР з метою створення принципово нових технологій для виготовлення високоякісних видів палива (в тому числі екологічно чистих). Тому їм залишається роль ринкових послідовників (імітаторів) уже розроблених видів продукції.

Підтвердженням наведеного вище є розробка у 2006р. на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» інвестиційного проекту «Гідроочистка та депарафінація дизельного палива», суть якого полягає у будівництві комплексу гідроочистки дизпалива з використанням технологій фірми UOP Limited (США), які дають можливість переробляти суміші газойлю прямої гонки, легкого газойлю і бензину коксування з вмістом сірки 0,73 %, потужністю 1,5 млн. тонн на рік. Основною продукцією комплексу гідроочистки є очищене дизпаливо європейського стандарту з вмістом сірки до 0,001 %.

Загальний орієнтовний обсяг виробленої продукції (імпортозамінної, або що поставляється на експорт) – 5,1 млрд. грн. Орієнтовна ціна одиниці продукції – 4,6 тис. грн. за тонну.

Результатом впровадження проекту є будівництво комплексу гідроочистки дизпалива, що дасть можливість вирішити проблему покращення його якості, техніко-економічних показників підприємства та

конкурентноздатності товарної продукції. Комерційний успіх такого нововведення залежить від відповідності його споживчих характеристик потребам потенційних споживачів, що значною мірою вимагає участі служби маркетингу в інноваційній діяльності. Лише адаптація потреб споживача до інновації вимагає активної участі менеджерів з маркетингу щодо просування нововведення на ринку і стимулювання його продажу.

Таким чином, асортимент продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», у перспективі можна розширити ще одним видом продукції – дизпаливом європейського стандарту з вмістом сірки до 0,001 %.

Вдалий вибір стратегії інноваційної діяльності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» дасть змогу істотно підвищити ефективність інноваційного менеджменту, скоротити зону економічного ризику, який супроводжує вихід нововведення на ринок.

ВАТ НПК «Галичина» також змушене враховувати постійне посилення вимог щодо якості дизельного палива. Тому виникла необхідність будівництва та введення в експлуатацію установки гідроочистки дизельного палива. Згідно з перспективними планами розвитку робота спрямована на розробку ТЕО будівництва даної установки, вибору ліцензіарів технології, розробки базового регламенту та детального проектування. Крім цього, згідно з розробленим компанією «Аксенс» бізнес-планом розвитку підприємства за участю інституту «Львівдіпронафтохім» планується провести розробку ТЕО будівництва таких установок як гідрокрекінг, вісбрекінг, а також ТЕО реконструкції існуючих та будівництво нових зливо-наливних естакад, виконати ряд проектних робіт з будівництва азотної станції з повітряною компресорною, резервуарного парку котельного палива, внутрішньозаводських газопроводів тощо.

Незалежно від того, яку стратегію інноваційної діяльності вибере кожне підприємство, важливим його завданням залишається постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності. Адже практично будь-яка перевага з

часом нівелюється внаслідок адекватних дій конкурентів. Для збереження ринкових позицій підприємствам необхідно створювати нові конкурентні переваги принаймні в однакових часових межах зі своїми прямими конкурентами на цільових ринках.

**Стратегія цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства.** Термін «диверсифікація» в рамках вибору стратегії означає, що підприємство вирішує перейти на абсолютно нові для себе види діяльності як в області товару, так і в області цільових ринків [80]. Традиційно при оцінці цієї стратегії розвитку розрізняють два варіанти розвитку – зв'язана і незв'язана диверсифікація.

*Зв'язана диверсифікація* визначає такий напрям розвитку, який істотно відрізняється від традиційних для підприємства товарів і ринків, але при цьому зберігається галузева приналежність. Зв'язана диверсифікація може бути реалізована в двох формах: інтеграція вперед і інтеграція назад (рис. 2.9).

Інтеграція назад означає розширення сфери діяльності підприємства у напрямку потоків постачання підприємства. Наприклад, нафтопереробний завод впроваджує незалежну диверсифікацію постачальників нафти, згідно якої одному постачальнику належить не більше 30 % загального обсягу постачання сировини.

Інтеграція вперед означає розширення діяльності у напрямку продажів. Наприклад, нафтопереробний завод відкриває власну мережу автозаправних станцій.

Наведені види інтеграції одержали загальну назву – вертикальна інтеграція. Процес, направлений на розвиток тих видів діяльності, які доповнюють або розширюють існуючі види, називається горизонтальною інтеграцією. Прикладом такої стратегії може служити поглинання прямого конкурента – виробника такої ж продукції або об'єднання (поглинання) з виробниками непрямих товарів-замінників.

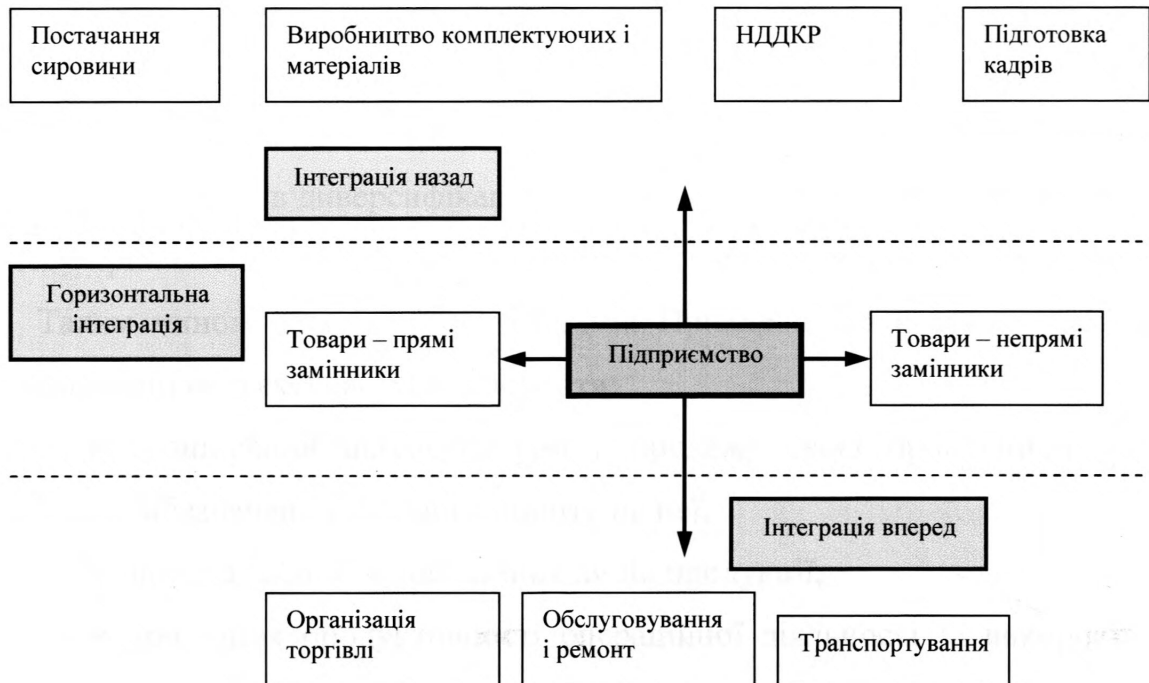


Рис. 2.9. Класифікація інтеграційних процесів [80, с.201]

*Незв'язана диверсифікація.* Якщо в зовнішньому середовищі діяльності підприємства відбуваються зміни (наприклад, в технологічній або економічній сфері), за яких продовження поточного виду діяльності стає не вигідним, тоді підприємство починає шукати нові можливості. Пошуки можуть відбуватися в двох напрямках:

1) Використання потенційних можливостей і ключових навиків для розвитку в рамках існуючих технологій і ринків. Дуже часто ці навички і компетенції лежать в області менеджменту і носять назву єдиної формули управління, або єдиної формули досягнення конкурентної переваги. Загальні підходи до управління всієї організації, створення єдиних корпоративних цінностей в сучасних ринкових умовах часто дають можливість розвиватися в найрізноманітніших напрямках.

2) Диверсифікація може відбуватися не тільки уже за відомими напрямками. Найуспішніші підприємства постійно шукають принципово нові

напрями розвитку своєї діяльності. Це формує область інноваційної діяльності. В рамках інноваційних процесів підприємство шукає унікальні можливості досягнення конкурентної переваги.

Під *системною диверсифікацією* будемо розуміти оптимальне поєднання вище наведених видів диверсифікації, яке дасть змогу підприємству, зберігаючи галузеву приналежність, закріпитися на ринку своєї продукції, як лідеру.

Таким чином, для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» в якості системної диверсифікації оберемо наступні елементи:

- розширення цільового ринку продажу своєї продукції з метою забезпечення наявного попиту на неї;
- впровадження інноваційних видів продукції;
- зростання продуктивності операційної діяльності за використання наявних у підприємства потужностей.

На рис. 2.10 відображено фактичні та теоретичні показники зміни обсягів продажу ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за обраних елементів системної диверсифікації.

На основі ретроспективних даних обсягів продажу побудовано поліноміальний тренд за основними видами продукції:

бензину:

$$y = 0,0089x^6 - 0,4072x^5 + 6,8865x^4 - 53,967x^3 + 202,43x^2 - 337,34x + 384,51;$$

$$R = 0,8581;$$

дизельного палива:

$$y = 0,057x^6 - 2,585x^5 + 45,12x^4 - 382,71x^3 + 1644,9x^2 - 3356,5x + 2854,2;$$

$$R = 0,9646;$$

мазуту:

$$y = 0,0336x^6 - 1,4138x^5 + 22,603x^4 - 175,12x^3 + 697,27x^2 - 1313,4x + 1227,2;$$

$$R = 0,6423.$$



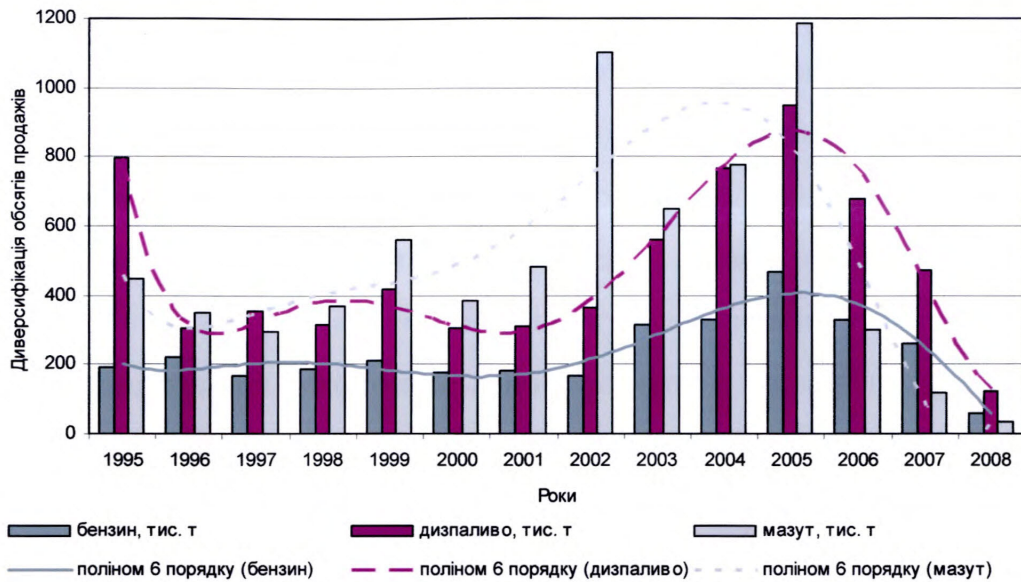


Рис. 2.10. Фактичні та теоретичні значення системної диверсифікації обсягів продажу основних видів продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за 1995-2008 рр.

Для ВАТ НПК «Галичина» в якості системної диверсифікації оберемо розширення цільового ринку продажу своєї продукції з метою забезпечення наявного попиту на неї та зростання продуктивності операційної діяльності за використання наявних у підприємства потужностей. Тобто стратегія диверсифікації (стратегія D) для розглядуваного підприємства співпадатиме зі стратегією зростання за рахунок розвитку цільового ринку (стратегія C). На рис. 2.86 відображено фактичні та теоретичні показники зміни обсягів продажу ВАТ НПК «Галичина» за обраних елементів системної диверсифікації.

Таким чином, на основі проведеного GAP-аналізу відображено шляхи досягнення результатів ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», які відзначені стратегіями A, B, C, D, E (рис. 2.11).

Як видно з рис. 2.11, стратегія A ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» відображає тенденції розвитку підприємства за незмінних ресурсів в межах наявних потужностей і відносній стабільності зовнішнього середовища. Це ж

стосується інноваційної стратегії D, яка в перспективі може відділитись від стратегії A. Тому їх можна вважати стратегіями адаптивного зростання.

Стратегія B відображає оптимальне завантаження виробничих потужностей, а отже, й оптимальні обсяги продажу виготовленої продукції, але не враховує наявний попит на продукцію та можливості залучення сировини на її виробництво.

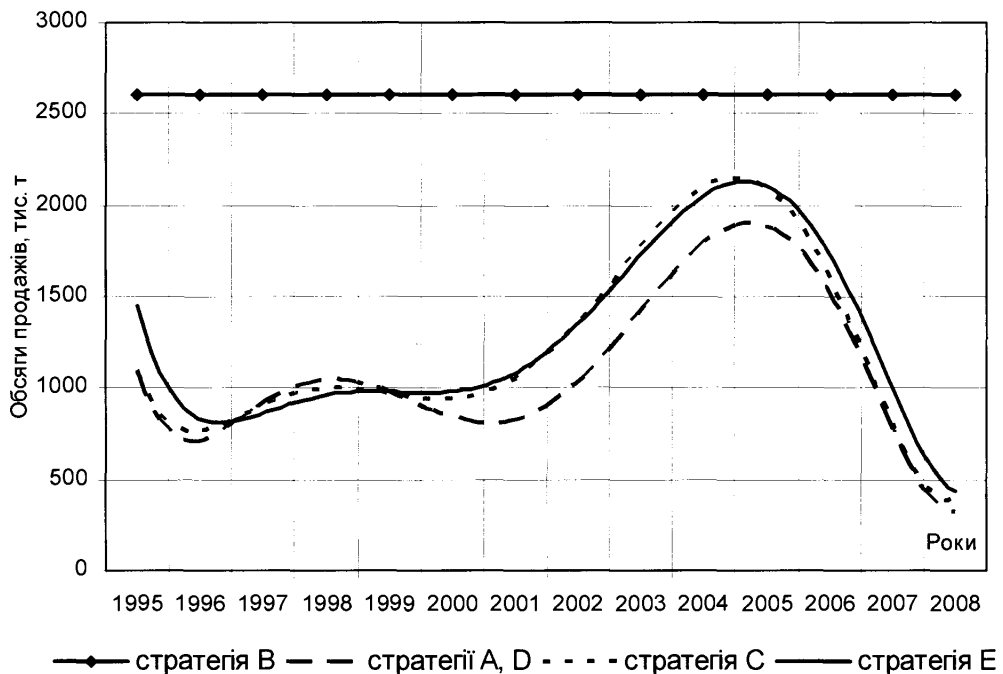


Рис. 2.11. Теоретичні значення обсягів продажу основних видів продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за 1995-2008 рр.

Стратегія C має відхилення від вище наведених стратегій (окрім 1996-1998 рр.) і практично співпадає зі стратегією E. Крім того, зазначені стратегії дають можливість збільшити обсяги виробництва, а, отже, й продажів в межах допустимих потужностей ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття». Обидві стратегії C та E є стратегіями ефективного зростання за рахунок розширення цільових ринків або введення інноваційних продуктів.

На основі ретроспективних даних обсягів продажу побудовано моделі за видами запропонованих стратегій:

стратегії А, D:

$$y = 0,1124x^6 - 4,9549x^5 + 83,339x^4 - 671,42x^3 + 2673,9x^2 - 4829,3x + 3849,5;$$

$$R = 0,8720;$$

стратегія В:

$$y = 2600;$$

стратегія С:

$$y = 0,0813x^6 - 3,5594x^5 + 59,054x^4 - 468,22x^3 + 1850,8x^2 - 3367,6x + 3011,3;$$

$$R = 0,8100;$$

стратегія Е:

$$y = 0,1145x^6 - 4,9697x^5 + 82,783x^4 - 669,18x^3 + 2745x^2 - 5325,6x + 4636,4;$$

$$R = 0,7902.$$

Як показують величини коефіцієнтів множинної кореляції  $R$ , усі побудовані поліноміальні трендові моделі є адекватними, а тому як і для попередніх трендів, на їх основі можна здійснювати прогностичні розрахунки.

На основі ретроспективних даних обсягів продажу побудовано моделі за видами запропонованих стратегій для ВАТ НПК «Галичина»:

стратегія А:

$$y = 27,393x^4 - 394,87x^3 + 2112,2x^2 - 5110x + 5552,9;$$

$$R = 0,999;$$

стратегія В:

$$y = 3220;$$

стратегії С, Е:

$$y = 11,659x^4 - 209,99x^3 + 1407,5x^2 - 4237,4x + 5571,7;$$

$$R = 0,999.$$

Оскільки в розглядуваному періоді підприємство не впроваджувало нових інноваційних проектів, то стратегія D для нього не розглядалась. Таким чином, на основі проведеного GAP-аналізу відображено шляхи досягнення результатів ВАТ НПК «Галичина», які відзначені стратегіями А, В, С, Е (рис. 2.12). Як видно

з рис. 2.12, стратегія А, що відображає реальні тенденції розвитку підприємства за незмінних ресурсів, найгірше характеризує обсяги продажу підприємства. Стратегія В є оптимальною з точки зору завантаження наявних потужностей, але нездійсненою через брак ресурсів на виробництво та реалізацію такої кількості продукції. Стратегії С та Е однакові за величиною обсягів продажу і їх можна вважати «золотою серединою» реалізації продукції підприємством за наявних умов зовнішнього середовища (попиту на продукцію) та реальних можливостей підприємства (наявної кількості сировини).

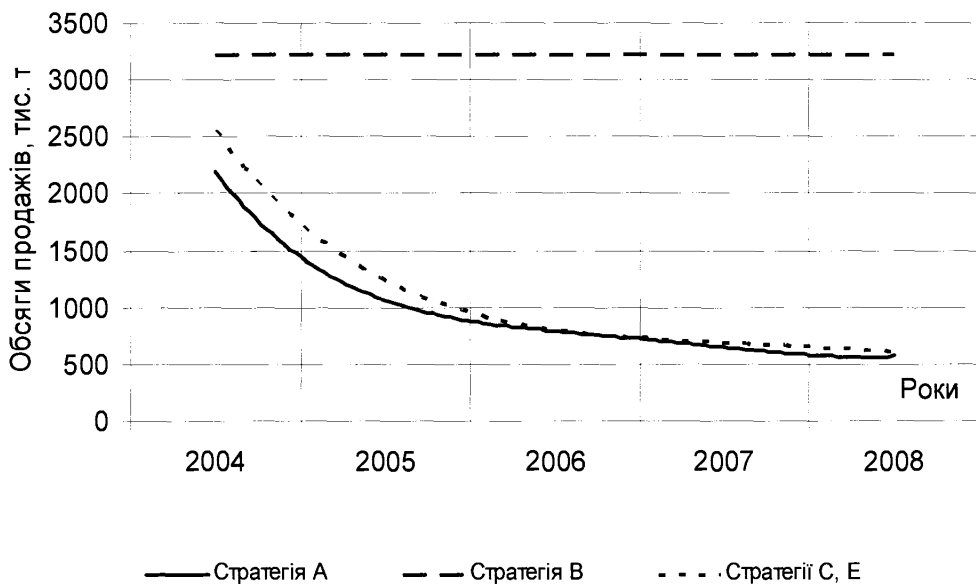


Рис. 2.12. Теоретичні значення обсягів продажу основних видів продукції  
ВАТ НПК «Галичина»

Таким чином, для вибраного набору стратегій ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» зроблено попередню оцінку їх внеску в кінцевий результат діяльності підприємств на основі аналізу внутрішніх можливостей і резервів для майбутнього розвитку. При виборі стратегій враховано не тільки характер зміни ситуації на ринку, але також чинники успіху і основну компетентність підприємства. Процес вибору стратегії допускає можливість

того, що інтуїція може протиставити результатам аналізу на основі спеціальних методів. Детальний аналіз забезпечує розробку типових стратегій, проте використання творчого підходу відкриває нові можливості для вирішення проблем. Крім того, творчий підхід удосконалює результати аналізу на основі розширення переліку альтернативних стратегій, що включають нові можливості.

Підприємство, виходячи з своїх ресурсів, може планувати декілька варіантів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами. Процедура формулювання стратегії і вибору альтернативних із них складається з наступних етапів:

- а) оцінка існуючої стратегії;
- б) формулювання стратегії на перспективу;
- в) оцінка ризику;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

Оцінка стратегічних альтернатив розвитку підприємства включає наступні напрями:

1. Чи забезпечує вибрана стратегія досягнення цілей і рішення стратегічних задач підприємства. Задач у підприємства може бути дуже багато, але завжди є пріоритетні, які називають ключовими проблемами або стратегічними задачами підприємства.

2. Прийнятність фінансово-економічних результатів.

3. Відповідність організаційної структури вибраній стратегії розвитку.

4. Наскільки задоволені існуючим шляхом розвитку працівники підприємства, його акціонери, державні структури і громадськість.

5. Чи відповідає стратегія іміджу підприємства і його уявленню про самого себе.

6. Технологічна відповідність.

Якщо поточна стратегія діяльності не відповідає заданим цільовим

орієнтирам, то необхідно визначити напрями її зміни. Варто зазначити, що усі запропоновані стратегії на основі використання GAP-аналізу відповідають заданим цільовим орієнтирам ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина». Тому для вибраної альтернативи стратегічного розвитку даних підприємств можна розробляти стратегії маркетингу, відображені в цілісній моделі формування системи продажу на підприємстві (рис. 1.2): товарну стратегію, стратегію ціноутворення, стратегію розподілу та стратегію просування.

## **Висновки до розділу II**

1. На основі проведеного аналізу конкуренції між суб'єктами господарської діяльності структуровано роздрібний ринок нафтопродуктів, а саме: в першу групу входять компанії власники нафтопереробних активів; в другу – компанії, що створюють і розвивають власні мережі АЗС за відсутності переробних потужностей (24%); в третю – власники місцевих мереж АЗС, яким належить біля 5% ринку; в четверту – власники дрібних мереж і окремих АЗС (45%).

2. Системний аналіз економічної політики нафтопереробних підприємств з однієї сторони вказав на значний вплив на їх діяльність зовнішнього середовища через призму якості і ритмічності поставок вуглеводневої сировини, стану законодавчої бази, регулюючої відносини на енергетичному ринку, а з іншої підтвердив вагому їх роль у визначенні як позитивних так і негативних тенденцій у розвитку економіки України.

3. Аналіз сучасних підходів щодо формування системи продажу виявив низку недоліків. Насамперед існуючі моделі аналізу, оцінки і прогнозування обсягів продажу в певній мірі не враховують дестабілізуючі як ендогенні, так і екзогенні чинники. Крім того практично відсутні моделі, які б враховували

системну динаміку розвитку об'єкту, що не дозволяє виробити гнучку стратегію управління сфокусовану на підвищення ефективності функціонування підприємств і виявлення «вузьких місць» в їх розвитку.

4. Доведено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища значно зростає роль аналітичних функцій, ефективність реалізації яких в повній мірі залежить від можливостей сучасної діагностики виявлення кризових ситуацій. Складність їх реалізації в нинішніх умовах пов'язана в першу чергу з тим, що підприємство можна розглядати як систему, стан якої описується значним числом чинників, що в значній мірі ускладнює інтерпретацію наявного фінансово-економічного стану.

5. Розроблено ефективну систему продажу продукції нафтопереробного підприємства, яка передбачає проведення стратегічного аналізу середовища його функціонування і пов'язана з функціями управління: регулювання, контролю, організації оперативного і поточного планування. Наявність такого підходу сприяє збільшенню адаптивності підприємств до можливих змін і сприяє розробці заходів щодо обґрунтування стратегічних планів.

6. На основі GAP-аналізу продажу продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» розроблено наступні стратегії: адаптивного економічного зростання підприємства при незмінності вибраного комплексу видів діяльності і відносній стабільності зовнішнього середовища; економічного зростання підприємства при зростанні продуктивності операційної діяльності компанії без зміни вибраного комплексу видів діяльності; зростання за рахунок розвитку цільового ринку; цільового зростання за рахунок розвитку нового товару; цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства.

Результати другого розділу опубліковано у роботах [112], [116], [173], [186].

## РОЗДІЛ III. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Формування товарних стратегій підприємства на основі функцій продажу

Основою політики продажу на підприємстві є оцінка реальних або потенційних можливостей підприємства, яка сприяла б зміцненню його позицій і конкурентної переваги на ринку.

В рамках такого підходу визначаються запити ринку і способи їх задоволення. Важливим є питання розвитку (розширення) або звуження товарного асортименту, будь-яка зміна якого, повинна мати зрозумілу ціль з погляду сприйняття споживачами. Така політика може здійснюватися на декількох рівнях:

- рівень стратегічного управління підприємством розглядає принципові питання існування і розвитку товарних ліній (рівень стратегічних бізнес-підрозділів);
- на функціональному рівні вирішуються питання усередині кожної товарної лінії, розглядаються питання, що стосуються окремих товарів (рівень продуктово-ринкових комбінацій).

Для успішного здійснення товарної політики необхідна співпраця різних виробничих і маркетингових підрозділів, при цьому об'єднуючою організаційною одиницею може стати відділ науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР).

Всі товарні стратегії можуть розроблятися за наступним сценарієм [80, с.237-238]:

1. Визначається товарний портфель підприємства. Оцінюється прибутковість товарних груп і ухвалюється рішення про їх інвестиційну підтримку.
2. Вирішуються питання розробки нових товарів, модифікації вже



існуючих, зняття товару з виробництва. Визначається стратегія по відношенню до кожної товарної групи.

3. Вирішуються питання марочної стратегії. Доцільність розробки нових марок, підтримка існуючих, ліквідація окремих марок.

На даний час скорочується кількість підприємств, у яких «в портфелі» є тільки один товарний вид. Це пов'язано з тим, що в умовах відкритих ринків багато підприємств успішно освоюють одні і ті ж технології виробництва. Складається ситуація, коли декілька підприємств пропонують споживачу однакову якість товару, і рентабельність їх виробництва падає. Для однопродуктових підприємств це небезпечна ситуація – засоби на розвиток марок і їх просування скорочуються. Втрачається займана позиція аж до відходу з ринку. З цієї причини, в стратегічному аспекті, завжди повинен вестися пошук можливих шляхів диференціації і диверсифікації товару. Класичний шлях пошуку – це порівняння можливостей ринку і власних можливостей. Існують різні варіанти співвідношення можливостей ринок/підприємство, наприклад:

- темпи зростання ринку – відносна частка ринку;
- розмір ринкової переваги – кількість шляхів досягнення переваг;
- конкурентна позиція – привабливість галузі;
- темпи зростання ринку – реалізаційні можливості підприємства;
- перспективність розвитку ринку, або життєвий цикл, – інноваційні (або технологічні) можливості підприємства тощо.

Всі показники, що використовуються для оцінки товарного портфеля підприємства, є інтегрованими, тобто складаються з набору різних параметрів. Вибір ринкових критеріїв залежить від оцінки значущості показників ринкової кон'юнктури. Безумовно, для конкретного підприємства така кількість показників не повинна бути численною і відповідні дослідницькі підрозділи підприємства повинні проводити відбір найбільш значущих із них. Нами запропоновані показники, які використано для попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та

ВАТ НПК «Галичина», наступні:

- загальний розмір ринку, або величина попиту (поточний, потенційно можливий, реально можливий);
- швидкість росту ринку, або темпи зміни попиту (споживання нафтопродуктів);
- різноманітність товарів товарної групи, або різноманітність асортименту з урахуванням товарів-імітаторів і товарів-замінників (товарна диференціація);
- технологічна перспектива розвитку ринку, яка має на увазі наявність і розвиток технологій, за допомогою яких передбачається задовольняти клієнта, або проводити товар відповідної якості за прийнятною ціною;
- використання виробничих потужностей, яке має на увазі оцінку наявності потужностей у всіх конкурентів і їх завантаженість, тобто швидкість росту виробництва при збільшенні попиту;
- доступність сировини;
- аспекти зовнішнього середовища: законодавчі зміни, політична стабільність, вплив громадських організацій і т.д.

Наступним етапом є прийняття стратегічного рішення по відношенню до товарних груп або окремих товарів, яке повинно перетворитися в конкретну товарну стратегію. По кожній окремій групі (або товару) розробляється своя товарна стратегія.

На сучасному етапі у зв'язку з формуванням локальних регіональних ринків і необхідністю їх інтеграції в світову економіку важливе значення має розвиток інноваційних процесів у сфері управління товарними стратегіями на НПЗ.

Ефективним інструментом аналізу товарних стратегій на підприємстві є побудова функцій продажу (за товарними групами або окремими товарами), яка дозволяє оцінити досягнутий рівень продажу, а також регулярність його зміни в часі. Прикладом такої функції як залежності величини продажу від

часу в довготривалому періоді є крива, яка описує життєвий цикл товару (рис. 3.1).

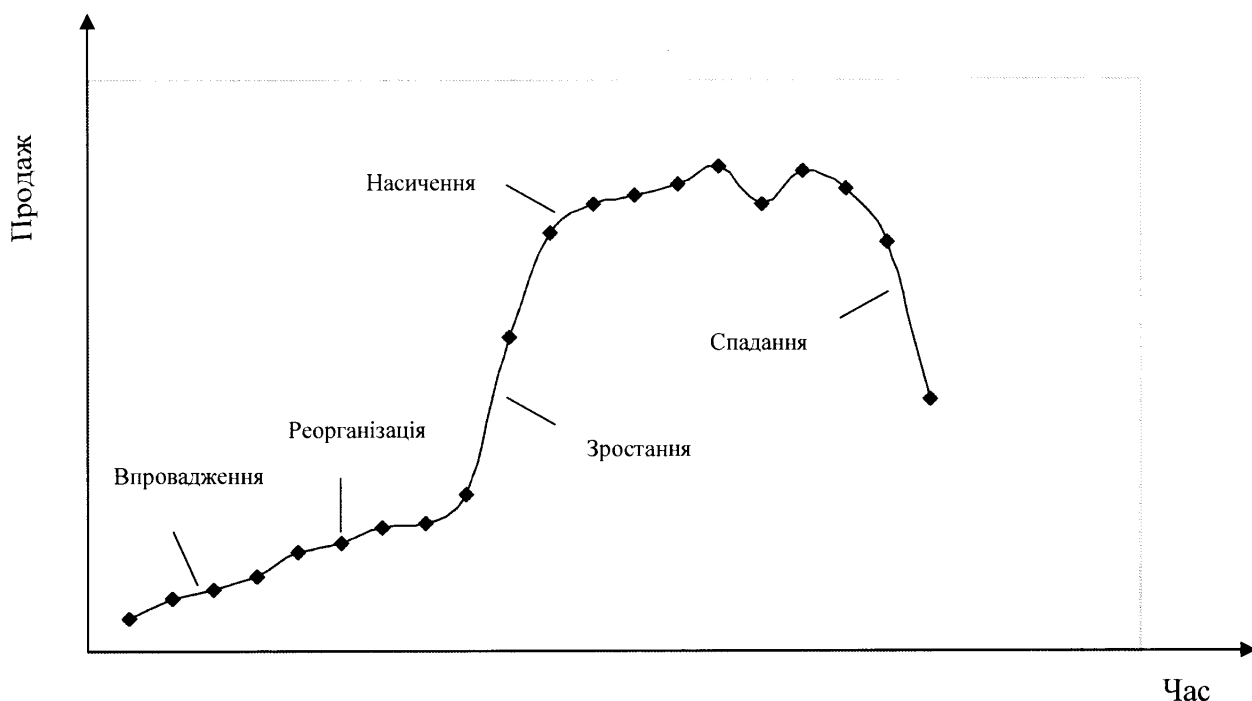


Рис. 3.1. Крива життєвого циклу продукції [41, с.246]

У короткотерміновому проміжку часу можна спостерігати певні залежності, які пов'язані з періодичними коливаннями, зумовленими, наприклад, сезонністю продажу (рис. 3.2). Прикладом функції продажу як залежності величини продажу від чинників, які пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства, є крива, яка описує залежність величини продажу від зміни цін (рис. 3.3).

При побудові функції продажу можна застосовувати одночасно формальний і математично-статистичний підходи. Серед формальних методів можна виділити аналогові методи, які дозволяють визначити тенденцію продажу на підприємстві через аналогії, а також методи, що базуються на експертних оцінках. При математично-статистичному підході

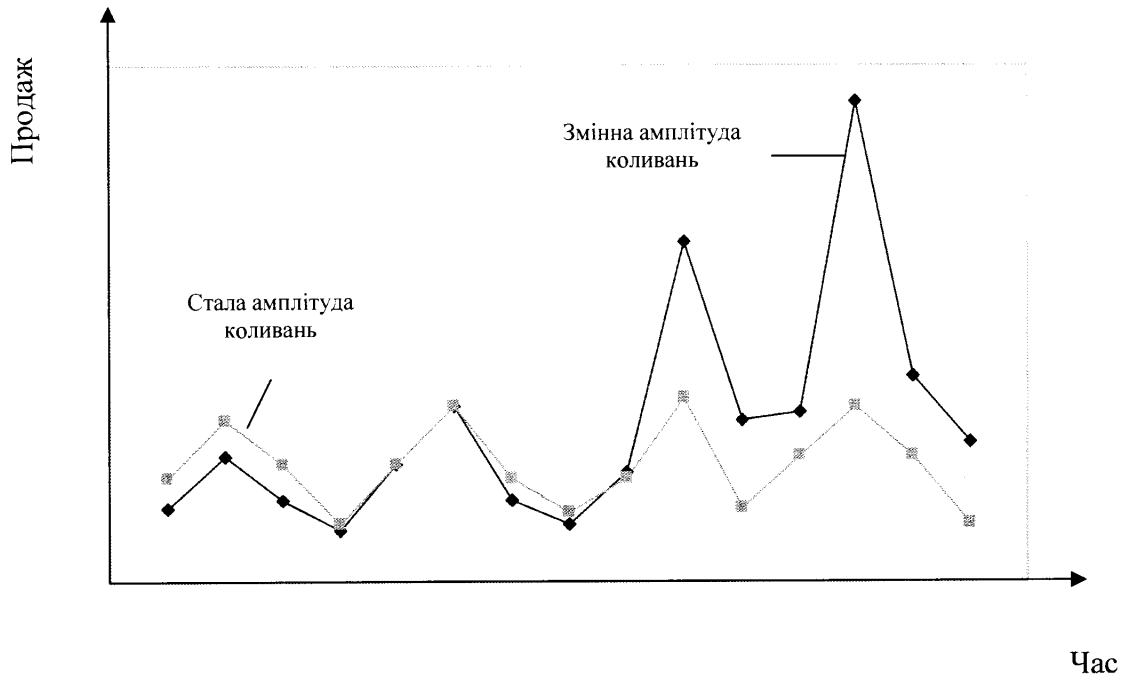


Рис. 3.2. Залежності, які пов'язані із сталою і змінною амплітудою коливань

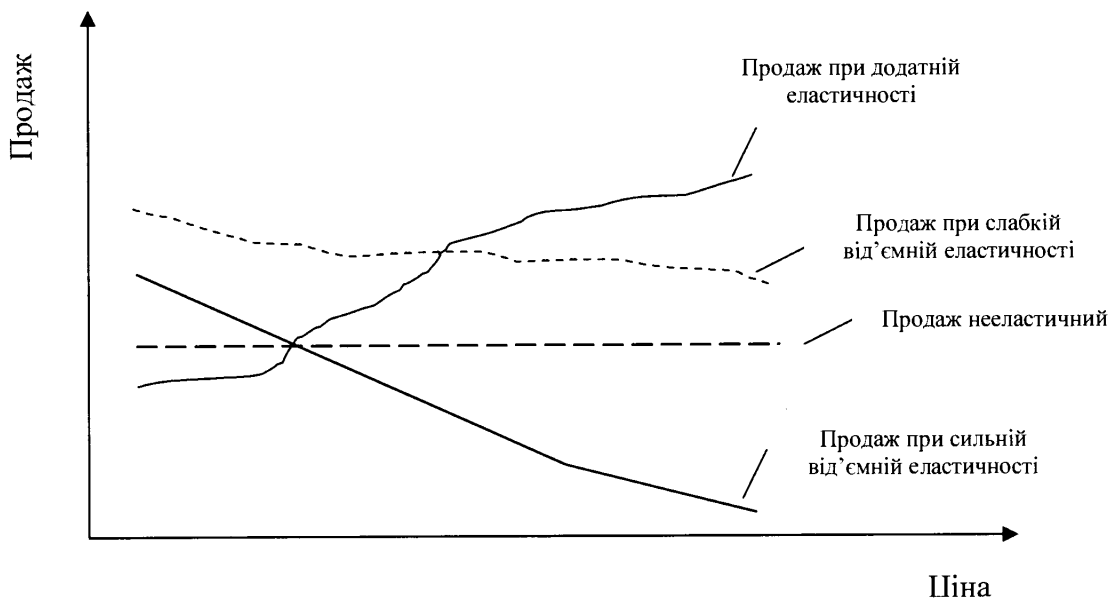


Рис. 3.3. Цінова еластичність продажу

використовуються формальні процедури, які дозволяють записати математичний вираз, що описує зміну величини продажу на підприємстві в залежності від впливу чинників, а також оцінити адекватність отриманих результатів за допомогою набору статистичних критеріїв.

Зміни обсягу продажу на підприємстві, що фіксуються в певні моменти часу, визначаються як функції продажу від часу. Чинники, які визначають

рівень продажу на підприємстві у певний момент або період часу, можна поділити на такі основні групи.

*Головні чинники (тренди)*, які діють неперервно з однаковою силою і одновекторно, віддзеркалюють організацію системи продажу на підприємстві, а також організацію виробництва на підприємстві, використання технологій, сировини, машинного парку і рівня кваліфікації працівників, є результатом стратегічних рішень підприємства, прийнятих у відповідь на наявний попит. Приклади різних трендів продажу на підприємстві наведено на рис. 3.4.

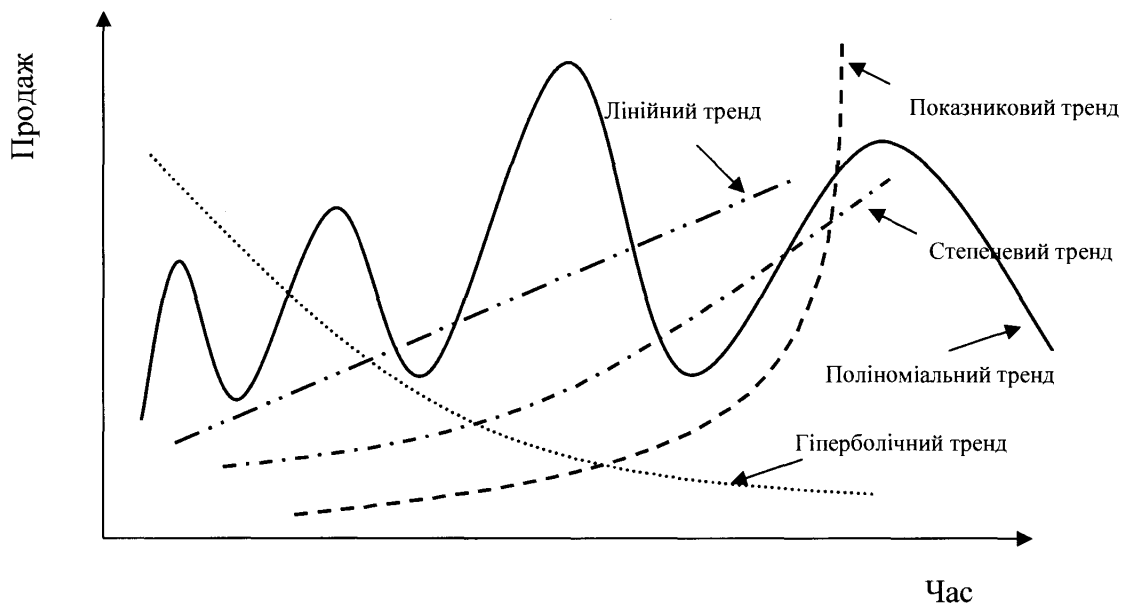


Рис. 3.4. Тренди продажу

*Періодичні чинники*, які задіяні в певний момент часу і описують циклічність коливань як обсягів, так і напрямків продажу. Якщо коливання, що виникають через специфіку товару, відображаються в річному циклі, то їх визначають як сезонні коливання. Вони є також відображенням прийнятих стратегічних рішень у відповідності до сезонності ринкових явищ. Сезонні чинники або кон'юнктури накладаються на тренд, що відображено на рис.3.5.

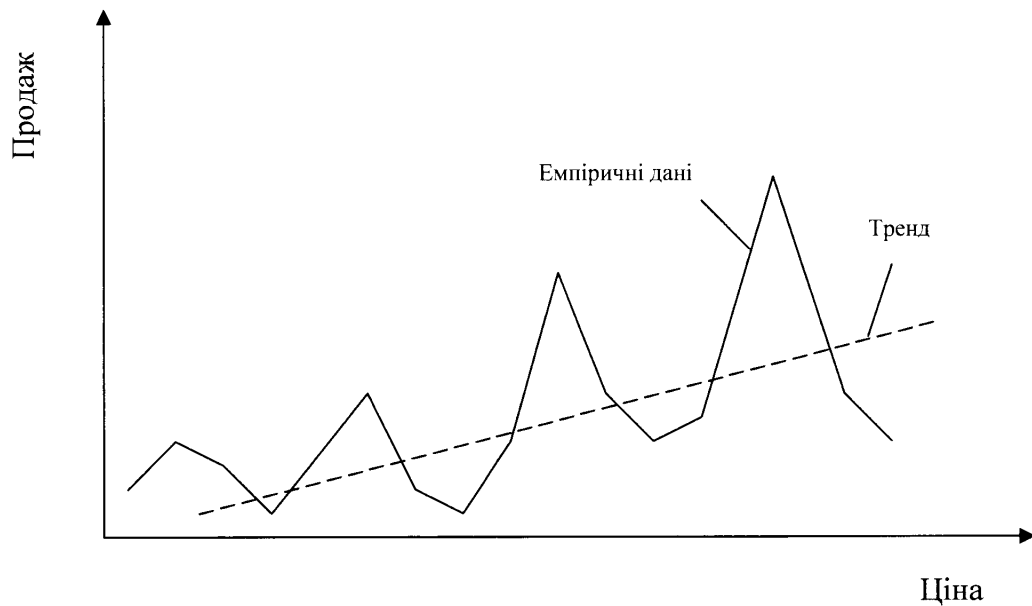


Рис. 3.5. Тренд продажу і періодичні коливання

*Іррегулярні чинники*, які спричиняють нерегулярні коливання і є непередбачуваними як відносно величини, так і напрямку впливу. Вони є вираженням чутливості дій підприємства на чинники, що знаходяться поза межами контролю. Спосіб їх впливу на рівень продажу відображено на рис. 3.6. Всі категорії коливань можуть бути ідентифіковані за допомогою виокремленого тренду із часового періоду, який відображає динаміку продажу на підприємстві у часі.

З чотирьох чинників, що діють на економічні часові ряди, сезонний фактор досить легко визначити і передбачити. Циклічні зміни можна досліджувати за наявності часових проміжків, що містять періоди часу, за яких відбувались зростання та спади економічних показників, причому така тенденція повторювалась декілька разів. Іррегулярний чинник непередбачуваний, але його можна усунути шляхом згладжування, наприклад, способом ковзного середнього. Тому тренд, що являє собою поступове збільшення чи зменшення, і циклічні зміни якого, дуже ймовірно, рекурентні, привертає основну увагу при застосуванні аналізу часових рядів для складання прогнозів.

Якщо на визначеному часовому інтервалі тренд зміни продажу на підприємстві має тривалий характер, то відсутність змін продажу можна визначити як явище без тренду. Дотримання стабільного рівня продажу на підприємстві може означати, що продажі є результатом тільки періодичних чинників. Для перевірки наявності існування тренду в часовому інтервалі можна використовувати емпіричні дані, які перевіряють стабільність досліджуваного рівня продажу на підприємстві.

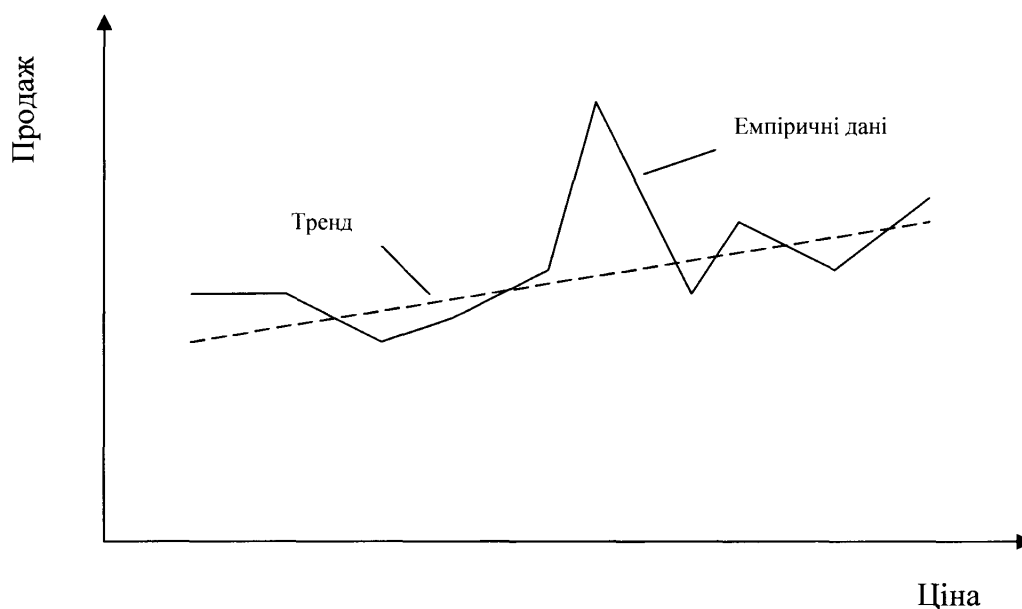


Рис. 3.6. Тренд продажу і випадкові коливання

З метою виявлення усіх вище перелічених чинників в сукупності спостережень, яка сформована з часового ряду рівнів продажу на підприємстві, можна застосовувати наступні методи та моделі:

1. Обчислення показників періодичності.
2. Методи виявлення тренду.
3. Метод екстраполяції на основі середнього темпу росту продажу.
4. Модель середнього зваженого для виявлення випадкових чинників.
5. Метод ковзного середнього для виявлення сезонних змін.
6. Авторегресійна функція продажу.

Періодичні коливання у випадку сезонного характеру можна описувати за допомогою *показників періодичності*. Для часових рядів без тренду ці

показники визначаються порівнянням середнього рівня продажу на підприємстві в окремих періодах в циклі періодичності із середнім рівнем продажів на підприємстві у досліджуваному періоді. Відхилення визначаються за допомогою абсолютних різниць, тобто за формулою

$$S_i = \bar{y}_i - \bar{y} \quad (3.1)$$

і відображають середній абсолютний вплив періодичних коливань на рівень продажу на підприємстві, де  $S_i$  — абсолютний показник періодичності в моделі без тренду;  $\bar{y}_i$  — середній рівень продажу в  $i$ -ому періоді;  $\bar{y}$  — середній рівень продажу для всіх даних часового ряду.

Відхилення, виражені формулою

$$S_i = \frac{\bar{y}_i}{\bar{y}}, \quad (3.2)$$

визначають середній відносний вплив періодичних коливань на рівень продажу на підприємстві.

Якщо тестування сукупності спостережень, що оцінює формування продажу по досліджуваному періоду, вказує на наявність тренду продажу на підприємстві, тоді метою дослідження є виокремлення і визначення впливу решти груп чинників, які мають вплив на продаж і накладаються на цей тренд.

Серед методів виявлення тренду виділяють методи, що полягають у вирівнюванні часового ряду, які визначає вигляд функції тренду. В групі таких методів можна використовувати арифметичне вирівнювання, обчислення середніх зважених. До аналітичних методів належить метод найменших квадратів, в якому функція тренду знаходиться через мінімізацію квадратів відстані всіх емпіричних даних від заданої функції [104, с.89-94]. Цей метод є достатньо ефективним у випадку лінійної функції або таких нелінійних функцій, які можна звести до лінійної залежності за допомогою математичних перетворень.

При *арифметичному вирівнюванні* можна використовувати два типи обчислень [53, с.42-44]:



1) звичайні ковзні середні для непарного числа підперіодів в циклі періодичності:

$$\bar{y}_t = \frac{1}{2k+1} \sum_{i=-k}^k y_{t+i}, \quad (3.3)$$

де  $y_t$  — величина продажу на підприємстві в момент або період  $t$ ;  $\bar{y}_t$  — ковзне середнє, визначене з наступних  $(2k+1)$  періодів;  $k$  — натуральне число.

2) відцентровані ковзні середні для парного числа підперіодів в циклі періодичності:

$$\bar{y}_k = \frac{1}{2k} \left( \frac{1}{2} y_{t-k} + \sum_{i=-k+1}^{k-1} y_{t+i} + \frac{1}{2} y_{t+k} \right), t = k+1, k+2, \dots, n-k. \quad (3.4)$$

Подібно як і у моделях без тренду, так і в моделях з трендом вплив чинників, що проявляються періодично, описують показники періодичних коливань. Якщо періодичні коливання характеризуються *сталю амплітудою*, то процедура їх визначення наступна [46, с.81-83; 53, с.48-54]:

– визначення прямого показника:

$$O_{s_i} = \frac{1}{n_i} \sum_{t \in N_i} (y_t - \tilde{y}_t), \quad i = 1, 2, \dots, d, \quad (3.5)$$

де  $\tilde{y}_t$  — теоретичні значення обсягів продажу, визначені з функції тренду;  $d$  — кількість підперіодів в циклі періодичності;

– визначення скорегованого коефіцієнта:

$$k = \frac{1}{d} \sum_{i=1}^d O_{s_i}; \quad (3.6)$$

– визначення показників періодичності:

$$o_i = O_{s_i} - k. \quad (3.7)$$

Якщо періодичні коливання характеризуються *змінною амплітудою*, то як зазначено в роботі [46, с.81-83]:

– визначення прямого показника:

$$O_{s_i} = \frac{1}{n_i} \sum_{t \in N_i} \frac{y_t}{\tilde{y}_t}, \quad i = 1, 2, \dots, d; \quad (3.8)$$

– визначення скорегованого коефіцієнта:

$$k = \frac{1}{d} \sum_{i=1}^d O_{s_i}; \quad (3.9)$$

– визначення показників періодичності:

$$o_i = \frac{O_{s_i}}{k}. \quad (3.10)$$

Такі показники характеризують відносний ефект періодичних коливань. Випадкові коливання стають вагомими після усунення із рівня продажу впливу головних причин періодичності, тобто:

$z_t = y_t - \tilde{y}_t - o_i$  – для продажу зі сталою амплітудою періодичних коливань;

$z_t = y_t - \tilde{y}_t o_i$  – для продажу зі змінною амплітудою періодичних коливань;

Ефект впливу випадкових чинників у моделі з лінійним трендом виражається середньою величиною продажу, визначеною як стандартне відхилення:

$$S(z) = \sqrt{\frac{\sum z_t^2}{n-3}}. \quad (3.11)$$

В моделях, які описують продаж на сталому рівні і при відсутності періодичних коливань, прогноз продажу може бути побудований за допомогою звичайної екстраполяції рівня продажу із попереднього на майбутні періоди при умові, що рівень продажу не змінюється в часі. Така ситуація носить назву «наївного» прогнозування і є допустимою, коли рівень продажів не підлягає сильним впливам випадкових чинників.

Якщо в основу прогнозного розрахунку покладений *метод екстраполяції на основі середнього темпу росту*, то екстрапольоване значення рівня можна одержати за допомогою залежності [53, с.48-51]:

$$y_{t+L} = y_t^* r^L, \quad (3.12)$$

де  $r$  – середній темп росту;

$y_t^*$  – рівень, прийнятий за базу для екстраполяції.

Тут прийнятний лише один шлях розвитку – розвиток за геометричною прогресією чи за експонентною кривою. У багатьох же випадках фактичний розвиток явища відбувається за іншими законами, і екстраполяція за середнім темпом порушує основну гіпотезу, прийняту при екстраполяції, – припущення про те, що розвиток буде впливати з основної тенденції – тренду, який спостерігався в минулому. Чим більше фактичний тренд відрізняється від експоненти, тим більше дані, одержувані при екстраполяції тренда, будуть відрізнятися від екстраполяції на основі середнього темпу. На рис. 3.7 відображено такі «негативні» приклади (для прямолінійного тренда і тренда за модифікованою експонентою).

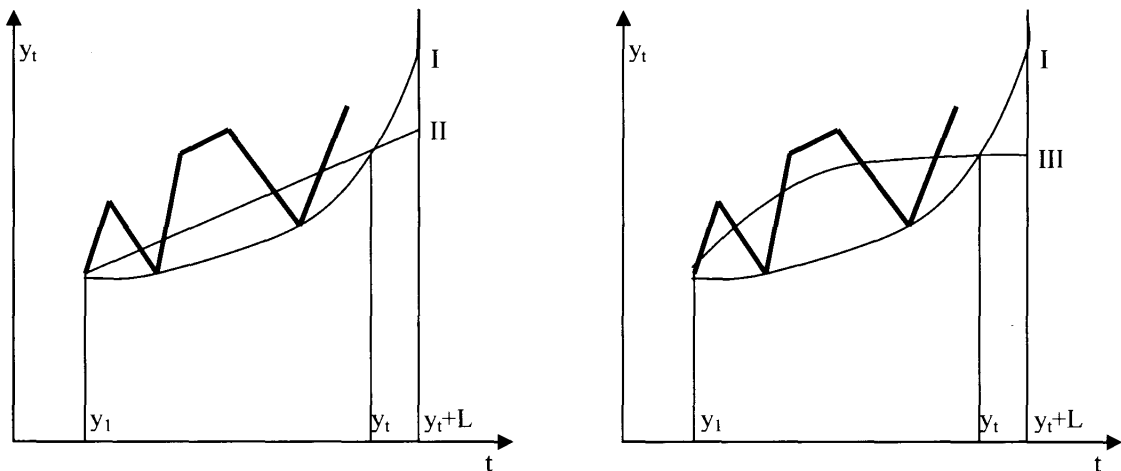


Рис. 3.7. Приклади побудови прямолінійного тренда (II) і тренда за модифікованою експонентою (III) [46, с.82]

У даному випадку прогнозна оцінка буде залежати від того, в який бік відхилився базовий рівень від тренду. Екстраполяція від  $y_t$ , при значному відхиленні, наприклад, вниз (рис. 3.7) приведе до відповідного зниження

прогностичної оцінки. У зв'язку з цим за базовий рівень краще прийняти розрахунковий рівень, що відповідає знайденому тренду.

Натомість, якщо вплив випадкових чинників є значним, що є очевидним через значну змінність продажу в часі, то як метод прогнозування продажів, можна використовувати процедуру за *моделлю середнього зваженого*, причому ця модель може бути використана в ситуаціях, в яких випадкові чинники мають невеликий вплив на рівень продажу.

Прогнозування продажу в моделі середнього зваженого вимагає обґрунтування визначення часового ряду на основі прогнозів попередніх періодів. Іншим способом є визначення сталої величини  $k$ , для якої середня квадратична помилка прогнозу приймає найменшу вартість, тобто

$$S^2(\tilde{y}) = \frac{1}{n-k} \sum_{t=n-k}^n (y_t - \tilde{y}_t)^2, \quad (3.13)$$

де  $S^2(\tilde{y})$  — середня квадратична помилка прогнозу;  $n$  — кількість значень в часовому ряді;  $k$  — стала вирівнювання;  $y_t$  — обсяг продажу в  $t$ -ому періоді;  $\tilde{y}_t$  — прогноз продажу в  $t$ -ому періоді.

Сезонні зміни звичайно можуть бути враховані в прогнозі за допомогою сезонного індексу, який може бути розрахований за *методом ковзного середнього* [46, с.75-76]. Ковзне середнє розраховується шляхом підсумовування значень за кожен період протягом деякого обраного проміжку часу і наступного розподілу отриманої суми на кількість періодів. Згладжуючи крайні значення сезонних даних, ковзне середнє дозволяє позбутись сезонності показників і тим самим знайти тренд.

Метод ковзного середнього має як переваги, так і недоліки. З одного боку, як метод виявлення тренда він простий, легко застосовується і дає близьку до дійсності картину довгострокових змін. З іншого боку, цей метод випускає поворотні точки при прогнозуванні тренда, для його реалізації потрібне існування стабільної періодичності часових рядів, по ньому неможливо розрахувати ковзні середні для спостережень, що стоять

наприкінці ряду. Тому при дослідженні часового ряду, який включає тільки річні дані, ковзні середні в більшості випадків не застосовуються (на відміну від більш деталізованих показників – по днях, місяцях чи кварталах).

Прогноз продажу на основі моделі ковзних середніх визначається виразом [46, с.76-77]:

$$\tilde{y}_{T=n+1} = \frac{1}{k} \sum_{t=n+1-k}^n y_t,$$

де  $\tilde{y}_{T=n+1}$  — прогнозний продаж на період  $T = n + 1$ .

Часто рекомендується при побудові прогнозу надавати більшого значення останнім даним. Прогноз, побудований за такою схемою, базується на наступній формулі [46, с.84]:

$$\tilde{y}_{T=n+1} = \frac{1}{k} \sum_{t=n+1-k}^n y_t \omega_t, \quad (3.14)$$

де  $\omega_t$  — вага, надана даним, що містяться в часовому ряді і є основою здійснення прогнозу. При цьому ваги задовольняють наступним умовам:

$$0 < \omega_1 < \omega_2 < \dots < \omega_n \leq 1, \quad \sum_t \omega_t = 1. \quad (3.15)$$

Прогнозування продажу за допомогою моделі [104]

$$s_t = (1 - \alpha)s_{t-1} + \alpha y_t \quad (3.16)$$

передбачає визначення коефіцієнта часового ряду  $\alpha$ , який є числом з інтервалу  $(0,1)$ , і визначення рівнів продажу минулого періоду. Прогноз продажів обчислюється за формулою:

$$\tilde{y}_{T=n+1} = (1 - \alpha)\tilde{y}_n + \alpha y_n, \quad (3.17)$$

де  $\tilde{y}_{T=n+1}$  — прогноз продажу на період  $T = n + 1$ ;  $y_n$  — продаж в останньому періоді спостереження;  $\tilde{y}_n$  — прогноз продажу для останнього спостереження в часовому ряді; для  $n = 1$  приймається  $\tilde{y}_1 = y_1$ .

Якщо у формуванні рівня продажу мають місце періодичні коливання, то прогноз продажу зводиться до простої поправки на відповідний показник періодичності середньої вартості продажу.

У моделях з трендом визначення прогнозованої вартості полягає у розгляді прогнозованого періоду ( $t = T$ ) і корегуванні вартості з урахуванням періодичних коливань, тобто:

$\tilde{y}_T = \alpha T + \beta + o_i$  – для адитивної моделі;

$\tilde{y}_T = (\alpha T + \beta)o_i$  – для мультиплікативної моделі.

Про адекватність такого прогнозу свідчать величини похибок прогнозу [53, с.96-99]:

– середня похибка:

$$S(\tilde{y}_t) = S(z) \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(T - \bar{t})^2}{\sum_t (T - \bar{t})^2}}; \quad (3.18)$$

– максимальна похибка:

$$S_{\max}(\tilde{y}_t) = t_\alpha S(\tilde{y}_T), \quad (3.19)$$

де  $t_\alpha$  — величина, що береться із таблиць розподілу Стюдента для рівня значущості  $\alpha = 0,05$  і ступенів довіри  $\nu = n - 2$ .

Побудова функції продажу, що визначає величину продажу як результат впливу групи чинників як внутрішніх (пов'язаних із специфікою підприємства), так і зовнішніх (пов'язаних із ринком), вимагає ідентифікації чинників, що формують величини продажу, а також вибору формули, що пов'язує ці чинники у функціональні залежності.

Загальний вигляд моделі можна записати рівнянням:

$$Y = \tilde{Y} + \xi = f(X_1, X_2, \dots, X_k) + \xi, \quad (3.20)$$

де  $Y$  — змінна, що визначає величину продажу і визначається через модель;  $\tilde{Y}$  — математична модель, що описує вплив виділених чинників на величину продажу;  $\xi$  — величина, що описує ефект чинників, які перешкоджають зміні величини продажу відповідно до теоретичних значень моделі.

Про те, чи сформована модель адекватно відображає реальне формування величини продажу, свідчить:

- ✓ вибір чинників як незалежних змінних, вплив яких визначає величину продажу за функцією  $f$ ;
- ✓ вибір математичної форми залежності (специфікація), що відображає цей вплив в кількісній формі;
- ✓ визначення випадкової компоненти моделі, яка виражає вплив випадкових чинників.

Підбір змінних моделі підлягає правилу, згідно з яким незалежні змінні повинні сильно корелювати із залежною змінною і слабо корелювати між собою. Міра кореляційних залежностей визначається коефіцієнтом кореляції. Визначення прогнозованої величини продажу за такою моделлю полягає в знаходженні значення функції продажу при значенні незалежної змінної із прогнозованого періоду ( $X_i = \tilde{X}$ ).

Особливим випадком причинно-наслідкового моделювання є вибір незалежної змінної продажу із попередніх періодів. Це виправдано за умов повторюваності закупівлі або при так званому відновленому попиті на ринку товарів тривалого вжитку. Прийняття гіпотези, що наявний рівень продажу є безпосереднім наслідком продажу із попередніх періодів, передбачає використання *авторегресійної функції продажу* [127, с.215-216]:

$$y_t = \phi_1 y_{t-1} + \phi_2 y_{t-2} + K + \phi_k y_{t-k} + C + a_t, \quad (3.21)$$

де  $y_t$  — продаж в періоді  $t$ ;  $\phi_i$  — параметри регресії, обчислені методом найменших квадратів;  $k$  — ряд автокореляції продажу;  $C$  — стала;  $a_t$  — випадкова компонента, відносно якої приймається гіпотеза, що її середня величина дорівнює нулю і вона має сталу варіацію:

$$SR(k) = \min_p \{SR(p)\}, \quad SR(p) = \ln S_p^2 + \frac{p \ln n}{n}, \quad (3.22)$$

де  $S_p^2$  — варіація залишку авторегресійної моделі ряду  $p$ ;  $n$  — кількість значень часового ряду.

Авторегресійні моделі використовуються для прогнозування продажу за тими самими правилами, що й рівняння регресії. Тобто прогноз визначається як результат обчислення функції на основі попередніх значень.

Прогноз продажу можна також побудувати на основі прогнозу загального попиту і очікувань щодо майбутньої ринкової позиції підприємства. Прогноз загального попиту може здійснюватися за допомогою згаданих вище правил, натомість для прогнозування змін в структурі ринку можна використати теорію процесів Маркова.

Якщо відома структура ринку в періоді  $t$ , то матриця розподілу між марками може бути основою прогнозу структури ринку в наступних періодах. Структура розподілу між марками по періодах окреслюється матрицею:

$$P^n = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & K & p_{1l} \\ p_{21} & p_{22} & K & p_{2l} \\ K & K & K & K \\ p_{k1} & p_{k2} & K & p_{kl} \end{bmatrix}, \quad (3.23)$$

де  $n$  — степінь матриці розподілу споживачів між марками, обчислена для початкового періоду.

Якщо в матриці розподілу окрім зміни марки враховується також відмова від товару або отриманої послуги, то на цій основі можна визначити час переходу від відмови від окремих товарів чи послуг до інших марок продукції чи послуг. Матриця розподілу має вигляд:

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & K & p_{1l} \\ p_{21} & p_{22} & K & p_{2l} \\ K & K & K & K \\ p_{k1} & p_{k2} & K & p_{kl} \\ 0 & 0 & K & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} P & R \\ 0 & 1 \end{bmatrix}, \quad (3.24)$$

де останній рядок і останній стовпчик визначають стан виходу споживачів із ринку даного товару чи послуги. Кількість одиниць часу, необхідних для



відмови від товару чи послуги даної марки визначає сума елементів у рядку матриці, яка представлена формулою:

$$\begin{bmatrix} n_1 \\ \vdots \\ n_{k-1} \end{bmatrix} = \left[ \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} - \begin{bmatrix} p_{11} & \dots & p_{1,l-1} \\ \vdots & \dots & \vdots \\ p_{k-1,1} & \dots & p_{k-1,l-1} \end{bmatrix} \right]^{-1}. \quad (3.25)$$

Розглянуті вище моделі дозволяють в повній мірі сформулювати ефективну товарну стратегію підприємства, яка, в свою чергу, визначатиме політику продажу.

Для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» проведемо прогностичні розрахунки обсягів продажу за основними видами товарів в короткостроковій перспективі (три роки), що обумовлено специфікою функціонування як вітчизняної, так і світової нафтопереробної галузі. Для цього використано статистичні дані обсягів продажу (додаток Д) та GAP-аналіз системи продажу ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» (п.2.3).

Для здійснення порівняльного прогностичного аналізу застосовано стратегію адаптивного економічного зростання підприємства при незмінності вибраного комплексу видів діяльності і відносній стабільності зовнішнього середовища (А) та стратегію цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства (Е). Вибір даних стратегій з усієї сукупності стратегій (А, В, С, D, Е) спричинений наступним:

- як показав проведений GAP-аналіз системи продажу ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина», стратегія В не може бути впроваджена в життя через відсутність постачання потрібної кількості сировини для виробництва нафтопродуктів;

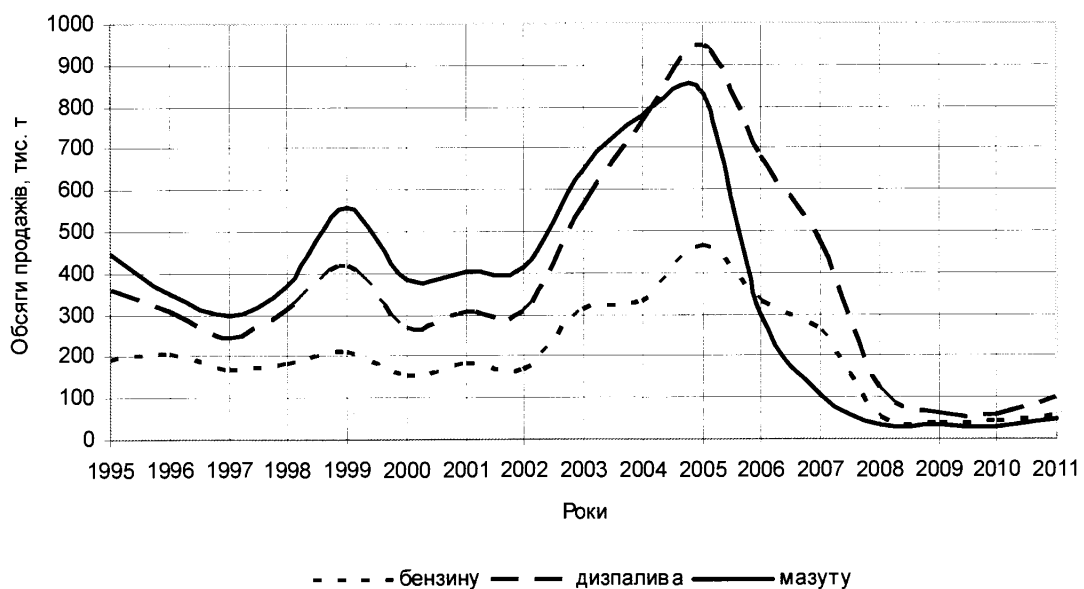
- стратегія С, яка полягає у прогнозуванні продажу через вивчення зміни попиту на нафтопродукти, не враховує наявні виробничі потужності підприємства;

- стратегія D тільки зароджується, а тому не може бути основою для проведення прогностичних розрахунків;

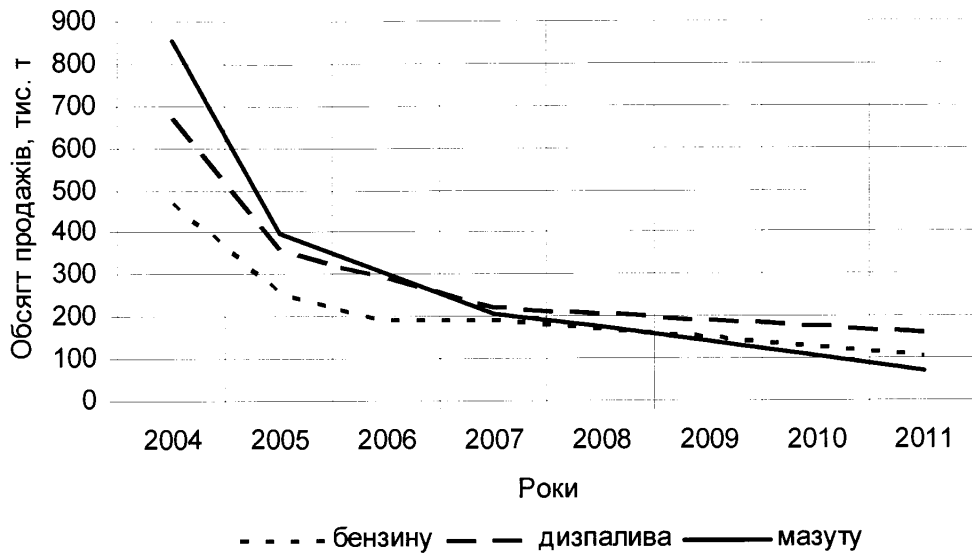
➤ ефекти від використання стратегій В, С, D, які не суперечать основним характеристикам діяльності підприємств, враховано при побудові стратегії Е.

Як видно з рис. 3.8 та 3.9, прогноз на період до 2011 р., здійснений за стратегіями продажу А та Е, відзначається значним скороченням обсягів продажу усіх видів продукції (бензину моторного, газойлю (дизельного палива), мазуту топкового) на обох підприємствах, що обумовлено насамперед світовою фінансово-економічною кризою. Причиною такої ситуації, крім фінансово-економічної кризи, є також суттєві проблеми, пов'язані із постачанням нафти на вітчизняні НПЗ, які особливо загострилися ще починаючи з 2006 р. Певна тенденція до зростання продажу продукції очікується починаючи з 2011 р.

Щодо прогнозу продажу за умови впровадження диверсифікованої стратегії Е на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», то в прогнозованому періоді обсяги продажу бензину, дизпалива та мазуту теж знижуються, проте їх значення у порівнянні зі стратегією А для бензину і дизпалива є вищими, а для мазуту – нижчими (табл. 3.1); тенденція до зростання продажу продукції (у тому числі ймовірний випуск дизпалива європейського стандарту з вмістом сірки до 0,001 %) намічається на кінець прогнозованого періоду.

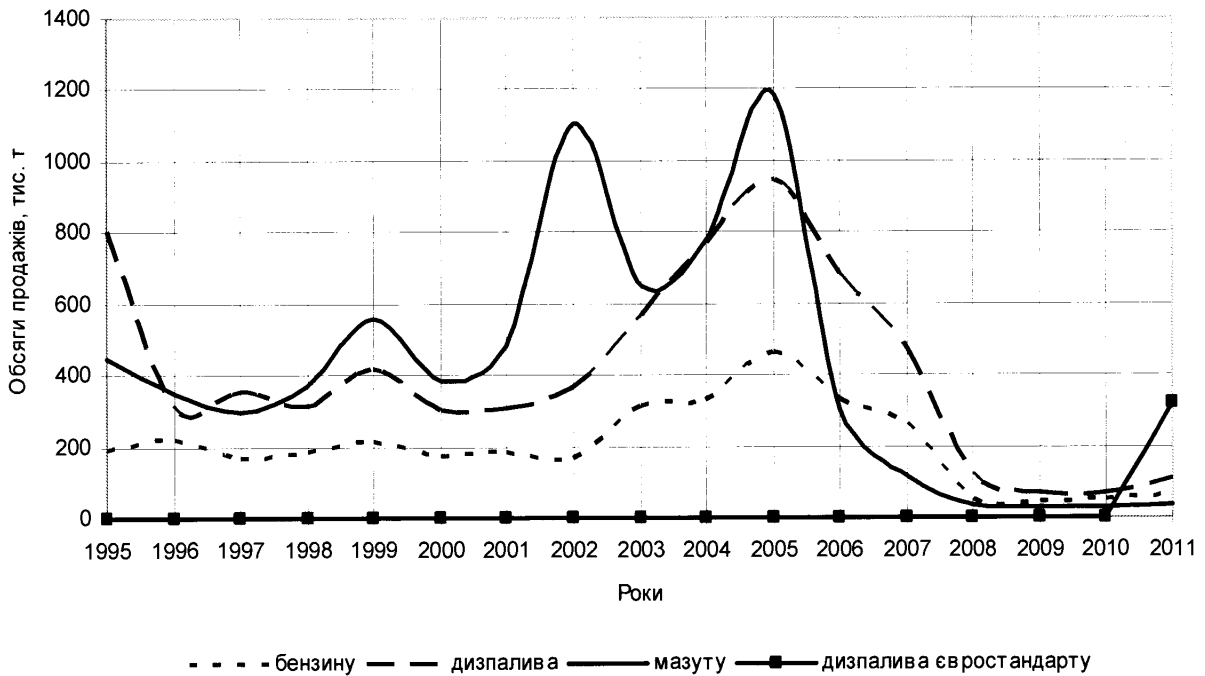


а) ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

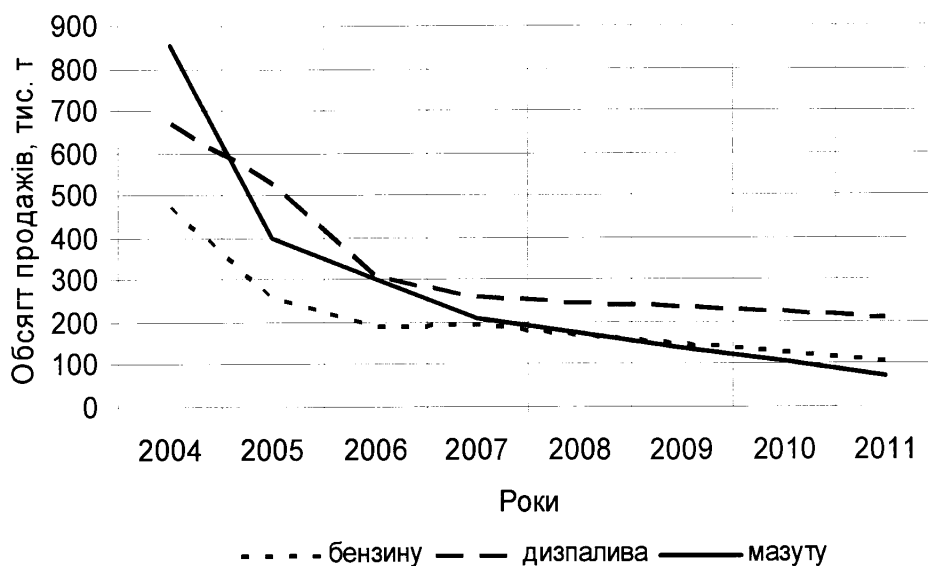


### б) ВАТ НПК «Галичина»

Рис. 3.8. Ретроспективні та прогностні дані зміни обсягів продажу нафтопродуктів, отримані на основі стратегії А



### а) ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»



### б) ВАТ НПК «Галичина»

Рис. 3.9. Ретроспективні та прогнозовані дані зміни обсягів продажу нафтопродуктів, отримані на основі стратегії Е

За стратегіями А та Е на ВАТ НПК «Галичина» прогноз продажу бензину та мазуту є однаковим, різняться тільки прогнозовані значення продажів дизпалива. Характерним є зниження обсягів продажу за обома стратегіями, хоча за стратегією Е для дизпалива це зниження дещо менше.

Порівняльна характеристика проведених прогнозних розрахунків (табл. 3.1.) показала, що ні одна із запропонованих стратегій не дає можливості в короткостроковій перспективі використовувати виробничі потужності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» в повному обсязі, що пояснюється невведеними зайвими потужностями і, крім того, запланованим впровадженням нових потужностей – у випадку виробництва дизпалива європейського стандарту за стратегією Е на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття».

Порівняльна характеристика прогнозів продажу нафтопродуктів  
 ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина»,  
 отриманих на основі стратегій А та Е

Показники	Стратегія А				Стратегія Е							
	2009		2010		2011		2009		2010		2011	
	Прикарпаття»	«Галичина»	ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»	ВАТ НПК «Галичина»	ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»	ВАТ НПК «Галичина»	ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»	ВАТ НПК «Галичина»	ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»	ВАТ НПК «Галичина»	ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»	ВАТ НПК «Галичина»
Продаж нафтопродуктів, тис. т	136,2	490,6	131,5	411,4	206,4	342,2	148,2	533,7	154,4	456,7	564,4	389,7
в тому числі:												
бензину моторного, тис. т	40,6	149	42,3	127,3	58,9	105,6	48,5	149,0	51,8	127,3	63,6	105,6
газойлю (дизельного палива), тис. т	63,5	191,4	58,7	177,2	98,6	163	69,4	234,5	71,2	222,5	112,3	210,5
мазуту топкового, тис. т	32,1	140,3	30,5	106,3	48,9	72,3	30,3	140,3	31,4	106,3	36,7	72,3
дизельного палива євростандарту, тис. т	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	316,8	-

Товарна стратегія за прогнозними обсягами продажу має свої особливості:

✓ при диверсифікації обсягів продажу (стратегія Е) виробництво бензину моторного у відповідності до сформованого попиту на нього в середньому за прогнозний період збільшиться на 15,59 % у порівнянні з обсягами продажу за стратегією А на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття». Для ВАТ НПК «Галичина» обсяги продажу бензину моторного за стратегіями А та Е однакові та протягом прогнозованого періоду зменшуються на 43,4 тис. т. Така тенденція зумовлена, по-перше, достатньою кількістю пропозицій даного товару на ринку, а по-друге, як зазначалось вище, зниженням якості нафти, яка надходить для виробництва на нафтопереробні підприємства;

✓ збільшення виробництва газойлю за умови впровадження стратегії диверсифікації на 14,54% для ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» пояснюється розширенням асортиментної групи товарів за рахунок виробництва дизпалива євростандарту, а, отже, збільшення обсягів вторинної переробки нафти. Для ВАТ НПК «Галичина» попит на дизпаливо протягом прогнозованого періоду зменшується за обома стратегіями, однак варто відмітити менш стрімке його зниження за стратегією диверсифікації;

✓ причиною зменшення продажу мазуту згідно з стратегією Е на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» в середньому за прогнозований період на 11,75% у порівнянні зі стратегією А є модифікація виробництва при застосуванні стратегії Е завдяки впровадженню якіснішого процесу переробки нафти. Для ВАТ НПК «Галичина» обсяги продажу мазуту моторного за стратегіями А та Е однакові та протягом прогнозованого періоду зменшуються на 68 тис. т.

Таким чином, для оптимізації продажу у процесі формування товарної стратегії підприємств ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» варто прийняти стратегічне рішення по відношенню до окремих видів продукції, яке повинно перетворитися в конкретну товарну стратегію:

❖ поточного економічного зростання підприємства при незмінності

вибраного комплексу видів діяльності (за стратегією А);

❖ цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства на основі розвитку інноваційних процесів (за стратегією Е).

Зазначені стратегічні рішення здатні забезпечити відносно стійкий стан функціонування підприємств в умовах фінансово-економічної кризи та забезпечити в перспективі можливість їх подальшого розвитку.

### **3.2. Комплексна оцінка цінової політики в системі продажу на підприємстві**

Успішна діяльність нафтопереробного підприємства в умовах стабільної технології виробництва, попиту на продукцію і наявної мотивації покупців визначається рівнем ціни на продукцію. Тоді рентабельність цілком залежатиме від обсягу продукції, що виробляється.

Процес формування цін повинен, насамперед, враховувати взаємозалежності між ціною та іншими елементами системи продажу, такими як: продукція, упакування і марка, шляхи розповсюдження, пропозиція, реклама, форми продажу, післяпродажні послуги, public relations. Поміж ціною, названими інструментами і маркетинговою діяльністю відбуваються взаємозв'язки цілісного характеру.

Однак ціна не є і не може бути результатом, пасивним елементом впливу цінових маркетингових інструментів, а особливо продукції, дистрибуції та форми активізації продажу. Очікувана ціна визначає величину витрат, які можуть бути необхідними в процесі формування таких інструментів і діяльності. Процес формування цін на певному рівні має супроводжувати усвідомлення, що вони можуть визначатися через інструменти і маркетингову діяльність.

Варто підкреслити, що не можна приймати рішення щодо формування цін відокремлено від рішення про формування інших інструментів та

маркетингової діяльності, що свідчить про рівень і результативність маркетингу в процесі впливу підприємства на ринок.

Процес формування цін має враховувати не тільки вище згадані взаємозалежності, але також і функцію ціни, яка залежать від домінуючої мети, що супроводжує діяльність підприємства. Серед функцій ціни можна виділити наступні [41, с.277]:

- максимізація величини продажу,
- збереження отриманої частки на ринку (частки в величині продажу певного продукту ),
- залучення нових споживачів продукту,
- збільшення частки на ринку і зміцнення конкурентної позиції,
- досягнення очікуваного рівня вигоди,
- повернення в даному періоді величини інвестиційних витрат,
- витіснення конкурентів з ринку,
- підтримка та формування іміджу підприємства.

Ціни мають тим більше значення в реалізації мети діяльності підприємства на ринку, чим більша свобода їх встановлення і змін, а також в міру того, на якому рівні реагують на зміни цін споживачі. Функція цін найчастіше пов'язується з прагненням підприємства до максимізації величини продажу. Якщо максимізація продажу відбувається в темпі зростання продажу, то в цей час є можливим утримання даним підприємством його частки та місця на ринку. Прагнення підприємства до отримання нових споживачів продукту пов'язане з проникненням на нові сегменти ринку. Знаряддям такого проникнення може бути також ціна, її ефективність залежить від можливості виділення часткових ринків з різною еластичністю попиту. Пошук і отримання нових споживачів продукту спричинюється до збільшення ролі підприємства на ринку. Досягнення важливої ролі на ринку часто пов'язане з необхідністю зниження ціни або зростання витрат на рекламу. Таким чином, ціна є одним з можливих знарядь отримання переваги над конкурентом. Як правило, це вимагає зниження ціни



на даний товар чи надання товару нової структури або функції, що надає йому конкурентоспроможного характеру по відношенню до продукції інших підприємств.

Іншою важливою функцією цін є досягнення очікуваного рівня зиску та повернення вкладених інвестицій на розвиток продукту і його впровадження на ринок. Підприємство також може формувати імідж, використовуючи ціну, в той час як ефективність пропозиції, вища ціна, може переконувати потенційного споживача і позитивно впливати на його рішення купівлі.

Ціна може мати функцію основного знаряддя, що визначає результативність формування ринкових явищ, або виконувати доповнюючу роль по відношенню до інших інструментів і маркетингової діяльності. Тоді ціна є активним знаряддям максимальної структури, коли елементи ринку характеризуються високим коефіцієнтом цінової еластичності попиту. Вона є пасивним інструментом впливу на ринкові процеси у випадку низької цінової еластичності.

Місце і функції цін в маркетингу не мають сталого характеру. Вони змінюються в залежності від напрямку розвитку ринку, його суб'єктної структури, розвитку і впровадження нової продукції, виокремлення нових сегментів ринку, а також періоду свободи підприємств у сфері формування і змін цін.

Щоб ціна могла бути ефективним знаряддям впливу підприємства на ринок, вона повинна бути визначена. Встановлення відповідно, з точки зору маркетингу, ціни є важливою проблемою, якщо підприємство:

- встановлює ціну вперше;
- мусить змінити ціну з погляду на внутрішнє чи зовнішнє оточення;
- мусить реагувати на зміну ціни через конкурентів;
- виробляє певний асортимент продукції, а попит на окремі вироби цього асортименту взаємопов'язаний.

В класичній концепції маркетингу вирізняють три основні принципи встановлення цін [9,80,95]:

- витрати (витратна орієнтація);
- ціни конкурентноздатних продуктів (конкурентна орієнтація);
- попит (орієнтація попиту).

Ці принципи функціонують одночасно, причому в залежності від конкурентних умов, а особливо від суб'єктної структури ринку, один з них, зазвичай, має домінуючий характер.

Витратні формули утворення цін за основу їх визначення приймають рівень постійних і змінних витрат.

До основних витратних методів утворення цін відносять наступні:

- витрати плюс прибуток;
- встановлення ціни на основі очікуваного повернення інвестицій;
- встановлення ціни при використанні аналізу критичного пункту.

Вихідним пунктом при формуванні цін є кінцевий споживач і попит, наявний на продукт. При формуванні цін з урахуванням попиту можна застосовувати наступні методи:

- калькуляції, що базуються на роздрібній ціні;
- модифікований аналіз порогу сплачуваності;
- диференціація ціни.

Якщо існують труднощі з адекватною оцінкою функції витрат (при орієнтації на витрати) або функції попиту (при орієнтації на попит), то основою встановлення цін можуть бути ціни конкурентноздатної продукції.

У цьому випадку найчастіше застосовується два підходи:

- цінове керівництво;
- пропонована конкурентоздатність.

Не можна залишити поза увагою також можливість використання статистичних методів розрахунку ймовірності зміни цін та економічного моделювання для визначення оптимального рівня і структури цін. В ринковій економіці існує можливість моделювання цін і дослідження ефективності реалізації різних варіантів цінової політики.

Найпростішою моделлю встановлення цін є класична модель [31]. Вона може братися до уваги в ситуації, коли підприємство, яке має сильну монополістичну позицію, реалізує мету максимальної вигоди. Ця модель належить до класичної орієнтації встановлення цін.

Маркетингова модель встановлення цін використовується тоді, коли підприємство не має монополістичної позиції на ринку і мусить шукати оптимальну композицію складників маркетингу-мікс, а особливо витрат на просування. Ця модель також належить до витратної орієнтації.

Подальшим узагальненням є асортиментна модель цін. Вона може служити методологією встановлення цін, коли підприємство, яке виготовляє певний асортимент взаємозамінних і комплементарних виробів, змушене застосовувати розмежовані маркетингові стратегії для окремих видів продукції. Це модель також відноситься до тих, які застосовують при витратній орієнтації на встановлення цін. Іншою сферою застосування асортиментної моделі цін є пошук оптимальної структури цін старої та нової впровадженої продукції.

Моделями встановлення цін, що базуються на конкурентоздатності підприємства, є конкурентоздатні моделі, які використовують теорію ігор.

Ще однією групою моделей встановлення цін є орієнтовані на попит регресійні моделі, що пов'язують величину купівлі з ціною продукції.

*Класична економічна модель встановлення цін* є функцією двох змінних, яка пов'язує ціну з величиною продажу. Ця модель може використовуватись для визначення рівня цін, що максимізує прибутки підприємства. Припустимо, що:

$$g = F(r), \quad (3.26)$$

$$K_c = K(g) + K_s, \quad (3.27)$$

$$P_c = pg, \quad (3.28)$$

де  $g$  – величина виробництва (продажу),  $r$  – індивідуальна ціна,  $K_c$  – загальні витрати,  $K(g)$  – змінні витрати (як функція величини виробництва),  $K_s$  –

постійні витрати,  $P_c$  – дохід з продажу  $g$  вироблених одиниць за роздрібною ціною  $p$ .

За умови взаємної однозначності існує обернена до (3.26) функція

$$r=f(g). \quad (3.29)$$

Якщо продукція запропонована по ціні  $r$ , то рівняння (3.26) вказує, в якій кількості  $g$  буде продане. Рівняння (3.29) визначає ціну, по якій буде продано  $g$  одиниць продукції.

Як критерій встановлення цін в класичній моделі приймається максимізація прибутку. Використовуючи визначення прибутку та рівняння (3.26), (3.28) і (3.29), функцію прибутку  $Z$  можемо представити як альтернативу:

$$\begin{aligned} Z &= P_c - K_c, \\ Z &= pg - K(g) - K_s, \\ Z &= [f(g)]g - K(g) - K_s, \\ Z &= P(g) - K(g) - K_s, \end{aligned} \quad (3.30)$$

де

$$P(g) = [f(g)]g = rg = P_c, \quad (3.31)$$

тобто дохід є функцією величини продажу.

Перша похідна функції прибутку, прирівняна до нуля, дає рівняння:

$$\frac{dZ}{dg} = \frac{dP(g)}{dg} - \frac{dK(g)}{dg} = 0, \quad (3.32)$$

де  $dP(g)/dg$  – кінцевий дохід,  $dK(g)/dg$  – кінцеві витрати.

Відомий принцип, який говорить, що кінцевий дохід є рівний кінцевим витратам при максимізованому прибутку, впливає з рівняння (3.32). З цього рівняння можна визначити величину  $g^*$ , яка максимізує прибуток. Оптимальну ціну  $r^*$  можна знайти безпосередньо з рівняння (3.29), де  $r^* = f(g^*)$ .

Обчислення першої похідної функції дозволяє знайти величину продажу, для якої функція прибутку досягає екстремуму. Друга похідна дозволяє підтверджувати факт, що при  $g = g^*$  прибуток буде максимальним.

Обчислення другої похідної є особливо важливим, коли функція попиту  $g=F(r)$  не є функцією з простою аналітичною структурою. Достатньою умовою для досягнення максимального прибутку при  $g^*$  є:

$$\frac{d^2P(g)}{dg^2} - \frac{d^2K(g)}{dg^2} < 0. \quad (3.33)$$

Так як перша похідна вказує, що кінцеві витрати рівні кінцевому прибутку, то друга похідна передбачає, що рівень зростання функції кінцевих витрат є більшим, ніж рівень зростання кінцевого прибутку. Оптимальна величина продажу  $g^*$  може бути знайдена із (3.29). Ця ціна максимізує прибуток підприємства при заданому попиту (3.26) і функції витрат (3.27).

В *маркетинговій моделі цін* беруться до уваги два основні аспекти взаємозв'язку між ціною і цілісним маркетинговим планом підприємства:

- ціна як елемент маркетинг-мікс,
- взаємозалежність попиту і структури продукції в підприємстві.

У першому випадку рівень цін не є єдиним елементом маркетинг-мікс. Витрати на особистий продаж, дистрибуцію, підтримку (заохочення) взаємодіють з ціною. Наприклад, високі витрати на ці три форми торгівельної діяльності дають можливість підвищувати ціни або максимізувати прибуток як функцію ціни. У другому випадку компліментарність або субституція широкого асортименту продукції також впливає на можливість встановлення оптимального рівня цін.

З точки зору підприємства, потрібно таким чином обдумувати зв'язки між рішеннями щодо способу реклами і способу встановлення цін. Наприклад, висока ціна і великі витрати на рекламу можуть принести той самий результат, що і низька ціна і невеликі витрати на рекламу. Визначення оптимальної комбінації ціни і реклами є проблемою з галузі багатовимірної оптимізації.

Функція прибутку може бути задана одним із наступних співвідношень:

$$Z=r*g-K(g)-R-K_s,$$

$$Z=r*F(r,R)-K[F(r,R)]-R-K_s,$$

$$Z=P(r,R)-\hat{K}(r,R)-R-K_s, \quad (3.34)$$

де  $Z$  – прибуток,  $g=F(r,R)$  – величина продажу,  $r$  – роздрібна ціна,  $R$  – витрати на рекламу,  $K=K(g)$  – змінні витрати,  $K_s$  – постійні витрати,  $P(r,R)=r*F(r,R)$  – цілісні впливи через ціну  $r$  та витрати на рекламу  $R$ ,  $\hat{K}=K[F(r,R)]$  – загальні змінні витрати через ціну  $r$  та витрати на рекламу  $R$ .

Якщо попередні функції можуть бути визначені, то через диференціацію функції продажу і витрат можна визначити екстремум тих функцій з погляду на ціну  $r$  і витрати на ринку  $R$ . Диференціюючи рівняння (3.34), отримуємо наступну систему рівнянь:

$$\begin{cases} \frac{\partial Z}{\partial r} = \frac{\partial P(r,R)}{\partial r} - \frac{\partial \hat{K}(r,R)}{\partial r} = 0 \\ \frac{\partial Z}{\partial R} = \frac{\partial P(r,R)}{\partial R} - \frac{\partial \hat{K}(r,R)}{\partial R} - 1 = 0. \end{cases} \quad (3.35)$$

З системи рівнянь (3.35) отримуємо значення  $(r,R)$ , які можуть визначати прибуток. Щоб перевірити, чи цей прибуток може бути максимальним прибутком, треба перевірити другу умову існування максимуму функції двох змінних, а саме:

$$\frac{\partial^2 Z}{\partial r^2} < 0, \quad (3.36)$$

$$\begin{vmatrix} \frac{\partial^2 Z}{\partial r^2} & \frac{\partial^2 Z}{\partial r \partial R} \\ \frac{\partial^2 Z}{\partial R^2 \partial r} & \frac{\partial^2 Z}{\partial R^2} \end{vmatrix} > 0. \quad (3.37)$$

Величина визначника обчислюється наступним чином:

$$\frac{\partial^2 Z}{\partial r^2} \frac{\partial^2 Z}{\partial R^2} - \frac{\partial^2 Z}{\partial r \partial R} \frac{\partial^2 Z}{\partial R \partial r}. \quad (3.38)$$

У випадку, коли достатню умову для існування максимуму задовольняють декілька значень, обчислюємо величину функції (3.34) для

всіх значень і вибираємо з них найбільше. Воно і визначатиме максимальний прибуток.

Максимізацію функції двох змінних представлено в концепції, де конкуренція має сталий характер. При побудові моделі, яка враховує динамічно змінну конкуренцію, беруться до уваги обмеження величини цін. Свободу встановлення цін звужують законні регуляції уряду, фінансова політика підприємств тощо.

При встановленні ціни повинні не тільки враховуватися витрати, пов'язані з рекламою, але також вплив інших елементів маркетинг-мікс. На ціни можуть впливати рішення, які стосуються вибору відповідної системи дистрибуції. Так ціни, встановлені для посередників, мають враховувати роль посередників в системі дистрибуції, а також націнки, так щоб роздрібна ціна була встановлена на рівні, встановленому виробником. Подібно в ціні має бути врахований вибір безпосереднього продажу як форми просування товару.

Зв'язок між питанням щодо цін і маркетинговим планом підприємства виступає в просторі рішення щодо стратегії маркетинг-мікс. Проблема зв'язків між встановленням цін і прийнятою маркетинговою стратегією ускладнюється у випадку, коли підприємство виготовляє широкий асортимент товару. Таким чином, варто додатково враховувати залежності між рішеннями, що визначають рівень цін на окремі товари, які входять до складу асортименту продукції.

Багатоасортиментний характер продукції більшості підприємств викликає конкуренцію продукції, залежної між собою. Оскільки, як правило, підприємство прагне до максимізації прибутків зі всього асортименту продукції, то ефекти компліментарності і субституції є важливими аспектами встановлення цін окремих видів продукції.

З теоретичної точки зору пошук оптимальної ціни продукції з певного асортименту товару полягає у обчисленні частинних похідних функцій багатьох змінних і пошуку її екстремуму. Загальне формулювання

попередньої проблеми можна представити за допомогою наступної системи рівнянь:

$$\begin{aligned} g_1 &= f_1(r_1, r_2, K, r_n; A_1, A_2, K, A_m), \\ &\Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \Lambda \\ g_n &= f_n(r_1, r_2, K, r_n; A_1, A_2, K, A_m), \end{aligned} \quad (3.39)$$

де  $r_i$  - ціна  $i$ -го продукту ( $i = 1, \dots, n$ ),  $A_j$  - витрати  $j$ -го варіанту маркетингової стратегії, наприклад, реклами, пропозиції, безпосереднього продажу ( $j = 1, \dots, m$ ).

Загальні витрати для підприємства, що продає  $g_1, g_2, K, g_n$  одиниць продукту можна представити за допомогою наступної функції:

$$K_c = K(g_1, g_2, K, g_n; A_1, A_2, K, A_m). \quad (3.40)$$

Функція прибутку підприємства отримує вигляд:

$$Z = \sum_{i=1}^n r_i g_i - K_c. \quad (3.41)$$

З метою пошуку оптимального прибутку знаходять частинні похідні першого порядку функції (3.41), прирівнюють до нуля і розв'язують утворену систему рівнянь.

Так визначається структура цін, яка враховує необхідні умови оптимальності. Однак отримання оптимальної сукупності нецінових складників  $A$  для певного асортименту  $\epsilon$ , з аналітичної точки зору, досить складним процесом. Навіть якщо отримано розв'язок для певних умов, то ще залишається складна проблема перевірки великої кількості допустимих розв'язків.

Асортиментна модель цін в запропонованій вище формі має найбільше застосування як основа аналізу ефектів реалізації маркетингового плану підприємства. Інший випадок застосування асортиментної моделі цін стосується ситуації, коли на ринку новий продукт заміщує старий. Ситуація ускладнюється тим, що гуртові і роздрібні продавці мають запаси старої продукції і вимагають відшкодувань, а також певного часу необхідного на



приготування для підготовки до впровадження на ринок нової продукції. Розглядаються три можливості:

1. Зниження ціни старого товару до рівня ціни нового товару у певний момент  $T$  і відшкодування посередникам завданих збитків на запасах старого товару через не вигідне передання певної кількості нового товару.

2. Вилучення старого товару, що залишається в системі дистрибуції в певний період  $Q$ .

3. Повернення старого товару посередниками за гуртовими цінами.

Відповідь на питання, яка із запропонованих можливостей є найбільш корисною для виробника, можна знайти, конструюючи модель абсолютного прибутку підприємства для цих двох продуктів. При прийнятті першої можливості прибуток підприємства складається із прибутку, отриманого через зменшення ціни (перед моментом  $T$ ), а також прибутку, отриманого після зниження ціни мінус витрати на відшкодування у новому товарі. Прибуток підприємства в період  $[0, T]$  дорівнює прибутку із продажу згідно з ціною нового товару мінус витрати на повернення старого товару, що можна виразити наступним чином:

$$Z = \int_0^T (\rho' - c' - c'_v) S'_{mw} dt - \int_0^T (\rho - c_s + c_v) S_{wm} dt, \quad (3.42)$$

де  $\rho$  – гуртова ціна старого товару,  $\rho'$  – гуртова ціна нового товару,  $c_v$  – витрати на транспортування товару,  $c'_v$  – транспортні витрати нового товару,  $c_s$  – знижена вартість старого поверненого товару,  $S_{wm}$  – кількість старого товару, повернена виробнику за одиницю часу (наприклад, протягом місяця),  $S'_{mw}$  – рівень продажу нового товару за одиницю часу  $t$ .

Витрати для компенсації учасникам шляху дистрибуції витрат, що виникають через зниження ціни старого товару (після моменту  $T$ ), можна представити як:

$$K_n = (c' + c'_v) \alpha (I_\gamma(T) + I_w(T)), \quad (3.43)$$

де  $I_\gamma(T)$  – запаси старого товару у роздрібній торгівлі,  $I_w(T)$  – запаси старого товару у гуртівників,  $\alpha$  – коефіцієнт еквівалентності нового і старого товару.

Прибуток підприємства можна представити наступним чином:

$$Z = \int_T^\infty (\rho' - c' - c'_v) S'_{mw} \alpha dt - \int_T^\infty (\rho' - c' - c'_v) \beta \alpha (I_\gamma(T) + I_w(T)) dt, \quad (3.44)$$

де коефіцієнт  $\beta$  віддзеркалює факт, що недоплата пропозиції нового товару зменшує в майбутньому прибуток з його продажу.

Цілісний прибуток можна трактувати як функцію часової змінної  $T$ , в якій стара ціна є знижена до рівня нової ціни. Отже, маємо рівняння:

$$kS_{wm}(T) = S_d(T), \quad (3.45)$$

де  $S_d(T)$  – величина роздрібного продажу старого продукту в часі  $T$ .

Якщо прийняти іншу можливість, а саме витіснення старого товару зі шляхів дистрибуції, то проблеми пошуку оптимального моменту витіснення продукту розв'язують подібним чином, лише з тією відмінністю, що витрати неоплачуваного переказу нового продукту з метою вирівнювання витрат, що виникають з витісненням старого продукту, будуть значно вищими.

Приймаючи третю можливість, можна наразитися на те, що максимального прибутку можна не досягти.

Представлені асортиментні моделі цін можуть бути ефективним інструментом оптимізації асортиментної структури продукції підприємства.

В основі політики ціноутворення підприємства лежить ціна рівноваги попиту та пропозиції нафтопродуктів на ринку. Визначальну роль при цьому відіграє попит на нафту та нафтопродукти, що пояснюється високим рівнем монополізації цього ринку.

Стратегії ціноутворення на виготовлені нафтопродукти можна згрупувати в два блоки:

- 1) орієнтація цін на витрати виробництва;
- 2) орієнтація цін на ринковий попит.

Для аналізу стратегій ціноутворення об'єктом дослідження вибрано нафтопереробні підприємства ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина». Варто зауважити, що обидва розглядувані підприємства належать одній фінансовій групі, а тому процес формування цінової політики для них не вимагає побудови принципово відмінних (обумовлених, наприклад, конкурентним середовищем, ринками збуту тощо) стратегій ціноутворення. Крім того, оскільки цінова політика, безумовно, визначається ще й цінами на використовувану сировину (орієнтація цін на витрати виробництва), то, слід також зважити й на те, що в останні роки згадані підприємства використовують переважно сировину українського походження.

Аналіз тенденцій зміни цін на основні види продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за останні три роки (табл. 3.2) свідчить про те, що:

- ціна на нафтопродукти встановлюється в залежності від співвідношення попиту та пропозиції; ціна еластична, тобто швидко реагує на зміну співвідношення попиту та пропозиції на ринку (як в сторону зниження, так і в сторону підвищення, в залежності від характеру кон'юнктури ринку);
- ціна на нафтопродукти різко реагує на зміну цін на сировину (нафту) як на світовому, так і на вітчизняному ринках;
- встановлена переважаюча ціна, яка передбачає певне зниження цін на власні нафтопродукти підприємством, що займає домінуючі позиції на цільовому ринку і може забезпечити значне зниження витрат виробництва за рахунок збільшення обсягів продажу і економії на витратах від реалізації; крім того, встановлена ціна є нижчою, ніж на більшості підприємств на ринку;
- ціна піддається сезонним коливанням, що спричинено, в першу чергу, здійсненням сільськогосподарських робіт у весняний та осінній періоди; з іншого боку можна припустити, що така зміна ціни має

спекулятивний характер, пов'язаний із сезонним зростанням попиту на нафтопродукти з тієї ж причини;

Таблиця 3.2.

Тенденції зміни ціни на окремі види продукції ВАТ «Нафтохімік  
Прикарпаття» за 2006-2008 рр.

Показники Період	Середня ціна продукції, грн. за 1 т*	В тому числі ціна:		
		бензину	дизпалива	мазуту
I кв. 2006 р.	1606,816	1942,245	1878,521	999,6814
II кв. 2006 р.	1611,739	1951,321	1884,234	999,6621
III кв. 2006 р.	1612,876	1953,467	1885,472	999,688
IV кв. 2006 р.	1610,703	1950,556	1881,857	999,6958
I кв. 2007 р.	2146,706	2768,321	2565,234	1106,562
II кв. 2007 р.	2153,781	2785,521	2569,369	1106,453
III кв. 2007 р.	2153,125	2784,235	2568,567	1106,574
IV кв. 2007 р.	2152,49	2782,688	2568,052	1106,731
I кв. 2008 р.	2189,823	2745,542	2434,214	1389,714
II кв. 2008 р.	2195,515	2754,657	2442,365	1389,524
III кв. 2008 р.	2198,727	2763,214	2443,254	1389,712
IV кв. 2008 р.	2185,906	2732,042	2435,702	1389,973

➤ встановлюється договірна ціна на спеціальні види продукції одним або декількома нафтопереробними підприємствами і гарантує значну знижку в порівнянні із звичайною ціною на аналогічні нафтопродукти, при виконанні споживачами ряду умов при купівлі.

Таким чином, процес формування ціни на підприємстві повинен враховувати не тільки вище згадані тенденції, але й залежати від домінуючої цілі його діяльності.

Як згадувалось вище, найефективнішим засобом моделювання ціни для підприємства, яке належить до галузі з монополістичною позицією, є класична модель встановлення цін, яка пов'язує ціну з величиною продажу продукції. На її основі можна як встановлювати величину оптимального ефекту (максимального прибутку) від здійснення операційної діяльності підприємством методами теорії оптимального управління, так прогнозувати

\* Згідно з даними державного управління статистики.

основні тенденції зміни ціни в перспективі на основі кореляційно-регресійного аналізу та теорії прогнозування.

Оскільки величина прибутку підприємства великою мірою залежить від чинників зовнішнього середовища, незважаючи на монополістичну роль даної галузі, то її оптимізація буде сильно корелювати в залежності від зміни факторів зовнішнього середовища. Тому здійснення оптимальних розрахунків, на основі класичної моделі може слугувати тільки як аналіз ретроспективної діяльності підприємства (іншими словами аналіз його рентабельності).

Для здійснення прогнозних розрахунків використаємо методику кореляційно-регресійного аналізу класичної моделі встановлення цін на продукцію ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» з врахуванням елементів маркетинг-мікс. З цією метою сформовано сукупність спостережень, в яку входять показники:

- обсяги продажу основних видів продукції;
- індивідуальна ціна основних видів продукції;
- загальні витрати (в тому числі змінні витрати (як функція величини виробництва) та постійні витрати);
- доходи від продажу основних видів продукції.

Значення перелічених показників взято в динаміці за 2006-2008 рр. щоквартально. Вибір такого часового проміжку зумовлений швидкою зміною перелічених характеристик (особливо ціни та витрат) в динаміці під впливом чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Тому, на нашу думку, вибір більш тривалого проміжку тільки б віддалив отримані прогнозні значення від реальних.

Таким чином, на основі залежності (3.29) побудовано функцію ціни на основні види продукції на прикладі ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», яка залежить від інших перерахованих вище чинників (обсягів продажів, витрат та доходів) в динаміці. Як і в попередніх параграфах, модель функції ціни специфіковано як поліноміальну функцію:

4-го порядку (бензин):

$$r = 1,2058x^4 - 33,078x^3 + 289,25^2 - 765,93x + 2473,7;$$

$$R = 0,8909;$$

5-го порядку (дизпаливо):

$$r = -0,0853x^5 + 3,9391x^4 - 64,288x^3 + 441,24x^2 - 1090,5x + 2631,5;$$

$$R = 0,8781;$$

3-го порядку (мазут):

$$r = 0,807x^3 + 18,557x^2 - 78,156x + 1077,3;$$

$$R = 0,8942.$$

Як свідчать коефіцієнти множинної кореляції  $R$ , вибрані функціональні залежності для ціни продукції підприємства адекватно описують сформовану залежність. Тому на її основі можна здійснювати прогностичні розрахунки. В якості величини горизонту прогнозу вибрано чотири квартали 2009 року. Саме для такого терміну прогнозування невизначеність, зумовлена впливом чинників зовнішнього середовища, є незначною.

Як видно з рис. 3.10, тенденції зміни цін в перспективі в залежності від обсягів продажів продукції, витрат та доходів підприємства різні для окремих видів продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»:

- ціна бензину моторного має незначну тенденцію до зростання протягом прогностичного періоду, що може бути обумовлено як стагнацією попиту внаслідок фінансової економічної кризи, так і нестабільною ситуацією стосовно національної валюти, рівня інфляції тощо;
- тенденція зміни ціни на дизельне паливо теж помірно зростаюча, що обумовлено, крім зазначених вище причин, дещо вищим прогностичним попитом на дизпаливо у порівнянні з бензином;
- ціна на мазут топковий у 2009 р. практично залишиться на рівні ціни 2008 р.

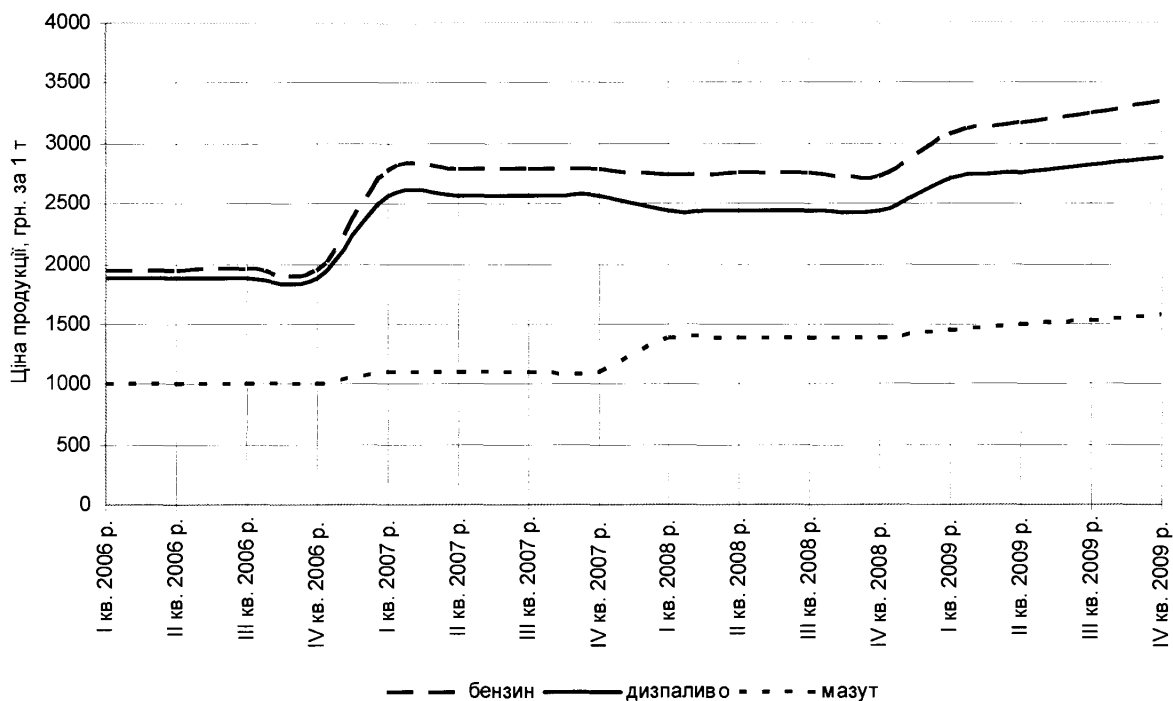


Рис. 3.10. Ретроспективні та прогнозні значення цін на основні види продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

В ринкових умовах комерційний успіх підприємства в значній мірі залежить від маркетингової цінової політики. На рівні підприємства ціна як універсальна форма взаємозв'язку товаровиробника і ринку є вагомим інструментом стимулювання збуту, істотно впливаючи на рівень попиту і обсяг продажу товарів, і таким чином, являючись головним фактором рентабельності усієї його діяльності. Тому політика ціноутворення передбачає прийняття значної кількості взаємопов'язаних стратегічних і тактичних рішень.

Зв'язок між питанням щодо ціни і маркетинговим планом підприємства виступає в просторі рішення щодо стратегії маркетинг-мікс і передбачає побудову функції прибутку на основі маркетингової моделі встановлення цін. Як зазначалось вище, даний тип моделі застосовують тоді, коли підприємство не має монополістичної позиції на ринку і змушене шукати оптимальну композицію складників маркетинг-мікс. З огляду на все більшу інтервенцію збоку західних та російських виробників нафтопродуктів в

Україні та Івано-Франківській області зокрема, доцільно розглянути і такий варіант розвитку подій для підприємства ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», як ефективна діяльність в конкурентному середовищі.

На основі маркетингової моделі встановлення цін на продукцію (3.34) побудовано функцію рентабельності. Показник рентабельності продукції обрано в якості цільового критерію, оскільки він в більшій мірі відображає ефективність здійснення операційної діяльності, ніж величина прибутку. В якості факторних ознак моделі вибрано ті, що є безпосередньо елементами стратегії маркетинг-мікс підприємства:

- ціна одиниці продукції, грн. за 1 т;
- обсяг продажів продукції, тис. т.

Показники витрат та доходів підприємства, які фігурують в маркетинговій моделі встановлення цін на продукцію (3.34), в даному випадку не використано, оскільки показник рентабельності визначається як відношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат на операційну діяльність, тобто опосередковано в ньому уже враховані значення витрат та доходів. Іншими словами, цільовий критерій – рентабельність може сильно корелювати із згаданими показниками, тим самим спричинивши неадекватність побудованої моделі.

Аналогічно попереднім міркуванням оптимізація цільового критерію не проводиться, оскільки його значення у великій мірі залежать від випадкових (зовнішніх) чинників. Тому на основі використання маркетингової моделі встановлення цін сформовано регресійну залежність:

$$Z = f(r, g), \quad (3.46)$$

де  $Z$  – показник рентабельності;  $r$  – ціна одиниці продукції;  $g$  – обсяг продажу продукції.

На основі сукупності спостережень за 2006-2008 рр. (табл.3.3) методом найменших квадратів побудовано лінійну функцію рентабельності:

$$Z = 21,762 - 0,0093r - 0,0012g,$$

$$R = 0,9915.$$



Як свідчить значення коефіцієнта множинної кореляції  $R$ , дана функціональна залежність є адекватною.

Таблиця 3.3.

Тенденції зміни основних показників діяльності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за 2006-2008 рр.

Показники Період	Рентабельність, %	Ціна продукції, грн. за 1 т	Обсяги продажу, тис. т
I кв. 2006 р.	5,9	1606,816	763,5
II кв. 2006 р.	6,5	1611,739	632,3
III кв. 2006 р.	6,4	1612,876	412,1
IV кв. 2006 р.	6,2	1610,703	259
I кв. 2007 р.	1	2146,706	486,9
II кв. 2007 р.	1,1	2153,781	362,8
III кв. 2007 р.	1,2	2153,125	216,5
IV кв. 2007 р.	1,1	2152,49	250,5
I кв. 2008 р.	1,3	2189,823	243,5
II кв. 2008 р.	1,5	2195,515	258,3
III кв. 2008 р.	1,5	2198,727	196,8
IV кв. 2008 р.	1,6	2185,906	163,3

На основі побудованої функції рентабельності також здійснено прогностні розрахунки, причому значення факторних ознак ретроспективного та прогностного періоду взято для розроблених у параграфах 2.3 та 3.1 стратегій А та Е.

На рис. 3.11 відображено ретроспективні та прогностні значення рентабельності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за 2006-2009 рр., з якого видно, що відхилення значень рентабельності за різними стратегіями розвитку підприємства та фактичними даними є незначними.

Однак слід відмітити, збільшення величини рентабельності підприємства (а, отже, й прибутковості) за стратегією Е в прогнозованому періоді у порівнянні зі стратегією А.

Порівняльна характеристика проведених прогностних розрахунків рентабельності (табл. 3.4) показала, що ні одна із запропонованих стратегій не дає можливості в короткостроковій перспективі досягнути показників

рентабельності 2006 р. (див. табл. 3.3), коли виробничі потужності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» було використано в повному обсязі.

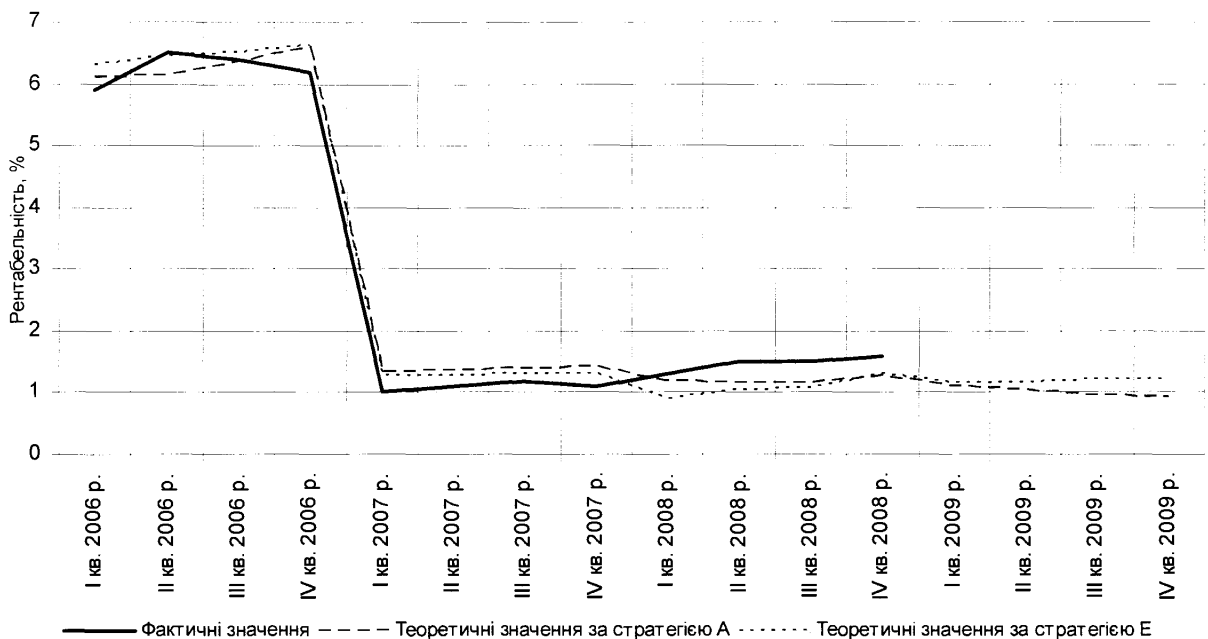


Рис. 3.11. Ретроспективні та прогнозні значення рентабельності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», отримані на основі стратегій А та Е

Таблиця 3.4.

Порівняльна характеристика прогнозів рентабельності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», отриманих на основі стратегій А та Е

Показники Роки	Величина рентабельності, %		Абсолютне відхилення між прогнозами за стратегіями А та Е	Відносне відхилення між прогнозами за стратегіями А та Е, %
	стратегією А	стратегією Е		
I кв. 2009 р.	1,09	1,14	-0,05	4,76
II кв. 2009 р.	1,04	1,16	-0,13	12,07
III кв. 2009 р.	0,95	1,21	-0,26	26,91
IV кв. 2009 р.	0,92	1,23	-0,31	33,38

Однак варто відмітити більшу ефективність діяльності підприємства за впровадження стратегії Е (показник рентабельності зростає до кінця 2009 р на 33,38 %) у порівнянні зі стратегією А.

Таким чином, запропоновані вище моделі встановлення цін та їх апробація на прикладі нафтопереробного підприємства ВАТ «Нафтохімік

Прикарпаття» відображають зв'язки між ціновими і маркетинговими елементами продукту, а також дозволяють при потребі оптимізувати асортиментну структуру продукції.

### **3.3. Реалізація ефективної системи продажу та інноваційні стратегії розвитку нафтопереробних підприємств**

На сучасному етапі особливістю розвитку нафтопереробної промисловості є неперервність інноваційного процесу в цій галузі сфері діяльності, який пов'язують, насамперед, із завоюванням і зміцненням позицій транснаціональних нафтових компаній, які інвестують видобуток і переробку вуглеводневої сировини, а також збутову діяльність. В країнах Заходу значна роль в інвестуванні нафтового сектору відводиться державі. В країнах, що розвиваються, в більшій мірі технологічний розвиток визначається системою державного регулювання і експортною орієнтацією національної нафтопереробної промисловості.

Нафтопереробна промисловість України характеризується досить повільними темпами запровадження нових технологій на НПЗ (в тому числі ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»), мазутовою спрямованістю експорту нафтопродуктів, практично повною залежністю НПЗ від імпорту наукомісткої продукції (присадки до масел і палив, каталізатори, інгібітори корозії та інші). Однією із причин такого стану є стагнація національної науки в області нафтопереробки і нафтохімії через скорочення фінансування. Таким чином, у нафтопереробній промисловості України спостерігається низький рівень технологічного новаторства, а тому запозичення іноземних технологій принаймні у найближчій перспективі відіграватиме більш важливу роль, ніж інновації, що розробляються всередині країни.

Інноваційна модель розвитку нафтопереробної промисловості вимагає нових підходів при запровадженні високих технологій, відповідних змін в управлінні і організації виробництва, прискорення інтеграційних процесів, у

тому числі запровадження європейських стандартів якості на нафтопродукти, посилення ролі національних нафтових компаній у задоволенні потреб українського ринку в нафтопродуктах, підвищення ефективності системи продажів нафтопродуктів.

Інноваційні процеси зароджуються у сфері науки, а завершуються у сфері виробництва, спричинюючи в ньому прогресивні і економічно ефективні зміни. Імпульсом до розгортання інноваційних процесів у нафтопереробній промисловості України є, насамперед, зростаючі потреби у високоякісній продукції.

Основу розвитку інноваційної моделі нафтопереробного підприємства ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» складають наступні узагальнені положення маркетингового планування за моделлю маркетинг-мікс:

1. Формування цілей впровадження інноваційного товару на ринок;
2. Позиціонування (технічні характеристики інноваційного товару);
3. Характеристики впровадження інноваційного товару;
4. Формування критеріїв ціни, розподілу та просування інноваційного товару;
5. Контроль за виконанням плану розвитку інноваційної моделі.

### ***1. Формування цілей впровадження інноваційного товару на ринок.***

Інноваційний продукт має виконувати ринкову програму, тобто задовольняти ті потреби, які до цього часу не задовольнялися на достатньому рівні, або створювати їх новий вид. Ідеї інноваційного продукту можуть походити ззовні чи з середини підприємства, а їх джерелом може бути як сфера попиту, так і пропозиції. Нагромаджені ідеї нового продукту піддаються попередній оцінці та відбору. Критеріями відбору загалом є визначені цілі підприємства, його ресурси, а також технічні можливості реалізації ідей.

Оскільки сучасний стан нафтопереробної промисловості України дозволяє розвивати нафтопереробні підприємства тільки в напрямку впровадження поліпшуючих інновацій, що базуються на уже відомих вітчизняних і зарубіжних розробках, то ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

варто зосередити свою увагу на використанні *інноваційної стратегії модифікації*. Приймавши за основу раніше запропоновані і освоєні в промисловому масштабі технології переробки нафти, на підприємстві можна буде таким чином уникнути невиправданого ризику і непродуктивних витрат, пов'язаних з реалізацією кардинально нових базових технологій.

Тому на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» планується впровадження проекту «Гідроочистка та депарафінізація дизельного палива» з використанням технологій фірми UOP Limited (США). Охоронні документи на інтелектуальну власність за даним проектом наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Наявність охоронних документів на інтелектуальну власність за проектом  
«Гідроочистка та депарафінізація дизельного палива»

Назва винаходу, на який є патент або ліцензійний договір	Реєстраційний номер патенту або ліцензійного договору	Заявник та автор патенту. Наявність прав використання у виконавця проекту (монопольне, сумісне)	Вагомість цього винаходу для досягнення нових властивостей продукції або технології
Технологічна установка Юніонфайнінг	№ Z-113	UOP Limited (США)	Ультранизький вміст сірки в дизпаливі

Будівництво комплексу гідроочистки дизпалива згідно проекту передбачено вести за участю зарубіжних фірм з купівлею ліцензійних технологій та обладнання.

Основними *цілями* впровадження інноваційного проекту ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» є:

- виробництво та реалізація малосірчастого дизельного палива, яке відповідає вимогам євростандартів;
- переробка легкого газойлю і бензину коксування;
- виробництво нової продукції – сірки газової;
- зменшення шкідливих викидів у навколишнє природне середовище за рахунок глибокої очистки дистиляторів від сірчистих, азотних і

кисневих сполук.

Таким чином, будівництво комплексу гідроочистки дизпалива на ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» дасть можливість вирішити проблему покращення його якості, техніко-економічних показників підприємства та конкурентоздатної товарної продукції.

**2. *Позиціонування (технічні характеристики інноваційного товару).*** Як відомо, небажаним структурним елементом нафти є сірка, тому технологічний розвиток виробництва ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» проводиться у напрямку задоволення вимог до вмісту сірки в бензинах, дизпаливі та мазуті. Це зумовлює збільшення витрат на переробку вуглеводнів і впровадження різних технологій їх очищення від сірки. Крім екологічних інтересів технологічні вдосконалення ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» з метою видалення сірки з палива мають і чисто економічні інтереси споживача, оскільки з підвищенням вмісту сірки збільшуються витрати автомобілями бензину, прискорюється процес зношення двигуна, знижується його потужність.

Світові екологічні стандарти стосовно палива і змащувальних матеріалів вимагають пониженого вмісту в них токсичних компонентів (тетраетилсвинцю, трикрезилфосфату, сірки, бензолу та іншої ароматики) [159, с.82-90].

Вирішення проблеми зниження вмісту сірки в нафтопродуктах залежить від різних чинників, головним з яких є вірогідне зниження в перспективі частки легких нафт з мінімальним вмістом сірки і можливість з якнайменшими витратами компенсувати цю негативну тенденцію. Директивою ЄС 99/32 обмежується також рівень вмісту сірки до 1% у важкому мазуті – з 1 січня 2003 р. і до 0,1% в легкому мазуті і суднових газойлях – з 1 січня 2008 р.

Стратегія ЄС по скороченню вмісту сірки у бензині базується на ККФ (каталітичний крекінг флюїд). Ця частка представляє 30-40% фонду товарних бензинів і вносить в нього від 90 до 99% загального вмісту сірки (в США –

95%). При цьому використовуються гідроочистка залишків ККФ та глибока десульфуризація бензину ККФ [133, с.188]. Гідроочистка залишків ККФ відноситься до гнучких технологій і в порівнянні з іншими процесами дозволяє скоротити вміст сірки в бензині та інших продуктах ККФ, а також і в емісії регенератора. Особливість бензину ККФ полягає в рівні вмісту олефінів, які підвищують його октанове число.

Кожний НПЗ володіє власним набором нафтової сировини і технологічних установок і тому вибір технології для отримання дизельного палива з низьким вмістом сірки різний. Для вирішення цієї проблеми запропоновано наступні заходи [133, с.197]:

- використання поліпшених каталізаторів гідроочистки;
- регулювання температури кінця кипіння і складу сировини.

Використання легкої сировини, наприклад, прямогонного керосину і легкого газойлю. Обмеження вмісту в сировині висококиплячих фракцій і високоароматизованої сировини (легкий рецикловий газойль і легкий газойль коксування), які містять найстабільніші сірчисті з'єднання, в поєднанні з високоефективним каталізатором дозволяє одержувати дизельного палива з достатньо низьким вмістом сірки на діючих установках гідроочистки;

- підвищення температури в реакторі для збільшення здатності діючої установки гідроочистки зменшувати вміст сірки;

- підвищення ефективності роботи реактора шляхом поліпшення контакту пари і рідини, що дозволяє понизити температуру без зменшення рівня знесірчування;

- збільшення об'єму реактора. Використання значної кількості каталізатора є простим і недорогим способом підвищення здатності діючого реактора зменшувати вміст сірки. Кількість додаткового каталізатора пов'язана з складом сировини. Значне збільшення об'єму каталізатора (в 5-10 разів) потрібно у разі використання сировини з великою кількістю легкого рециклового газойлю.

Вимога підвищення екологічності моторних палив, що виробляються, супроводжується пошуком прийнятних і економічно ефективних нових технологій для зменшення вмісту в них сірки. Виходячи з національних особливостей економічного розвитку окремих країн, виділяються пріоритетні напрямки. Зокрема, в країнах ЄС, де збільшується частка автотранспорту з дизельними двигунами, більше уваги приділяється процесам очищення від сірки дизельних палив, тоді як в США з переважною тенденцією використання карбюраторних двигунів на автотранспорті цей пріоритет віддається автомобільному бензину. Однак, зважаючи на світову універсалізацією нормативних вимог за вмістом сірки і ароматики в моторних паливах, а також на те, що країни ЄС експортують бензин в США та імпортують, у свою чергу, дизельне паливо, зрозуміло, що такі пріоритети в перспективі будуть зрівняні. Основна частина інвестицій в модернізацію виробництв нафтопереробних підприємств світу протягом останніх років спрямована на технологічні вдосконалення, пов'язані зі скороченням в моторних паливах бензолу, ароматики і сірки. При цьому для створення більш ефективних систем широко використовуються інтеграційні процеси в технічній сфері, прикладом яких можуть служити каталізатори з підвищеною стабільністю і терміном служби. Це дозволяє нафтопереробним підприємствам при мінімальних інвестиційних ресурсах випускати продукцію, яка відповідає жорстким екологічним обмеженням.

На ВАТ "Нафтохімік Прикарпаття" згідно з проектом «Гідроочистка та депарафінізація дизельного палива» передбачено будівництво комплексу гідроочистки дизпалива, яке дасть можливість переробляти суміші газойлю прямої гонки, легкого газойлю і бензину коксування з вмістом сірки 0,73 %, потужністю 1,5 млн. т в рік. Основною продукцією комплексу гідроочистки є очищене дизпаливо європейського стандарту з вмістом сірки до 0,001 %.

Таким чином, інноваційний проект передбачає очистку дизпалива від сірки до 0,001 % та вилучення парафінових вуглеводнів, що дозволить



отриманому інноваційному продукту та супутнім продуктам виробництва конкурувати нарівні з дизельними паливами західного виробника.

**3. Характеристики впровадження інноваційного товару.** Після завершення технічного формування інноваційного продукту настає фаза тестування його на ринку. Ринкове тестування продукції полягає у пристосуванні продукції до потреб і смаків споживача і дослідженні можливості її продажу на різних ринках і при різних варіантах композиції маркетингу-мікс. Ринкове застосування нового продукту має на меті мінімізацію ризику, пов'язаного із впровадженням інноваційного продукту на ринку.

У зв'язку з цим розглянуто проблеми моделювання процесів впровадження виробничих інновацій. Загалом під інноваціями розуміють відносно нове продуктивне застосування наукової чи технічної інформації. *Дифузія інновацій* визначається як процес чергових продуктивних застосувань того самого доробку технічної чи наукової інформації.

Технічний прогрес, що виражається кількістю і якістю інновацій, є однією з основних рушійних сил економічного розвитку. Таким чином, важливим є опис механізмів виникнення та впровадження інновацій. Ці механізми представлені у вигляді математичних моделей дифузії інновацій. Прикладом такої моделі може бути *модель поглинання*, тобто освоєння підприємством інновацій, вигляду:

$$Y_t = X_t b + C_t, \quad (3.47)$$

де  $Y_t$  – змінна, що приймає значення 0, якщо підприємство не впроваджує інновацій, 1, якщо підприємство впроваджує інновації;  $X_t$  – вектор внутрішніх і зовнішніх чинників, що характеризує дане підприємство з погляду схильності до впровадження інновацій;  $b$  – невідомий параметр;  $C_t$  – випадкові складові.

Деяким спрощенням є прийняття концепції, що поширення та впровадження інновацій є тільки функцією від часу. Модель дифузії інновацій тоді буде описуватися *логічною функцією*:

$$F_r(t) = \frac{n}{1 + e^{-\beta_0 + \beta_1 t}}, \quad (3.48)$$

де  $F_r(t)$  – функція підприємств, які після періоду  $t$  від моменту появи інновацій на ринку вирішили їх впровадити;  $n$  – максимальна ймовірність впровадження інновацій, тобто максимальна діяльність підприємств в даній галузі, які приймають рішення про впровадження інновацій;  $\beta_0$  і  $\beta_1$  – параметри логічної функції, причому  $\beta_1 > 1$ .

Розширенням моделі (3.48) є введення додаткового параметру  $\tau > 0$ , що означає лагове запізнення, тобто вплив часу від моменту появи нової технічної ідеї і до моменту першого впровадження, тобто моменту початку дифузії інновацій. Цей параметр вказує на запізнення у впровадженні тієї ж інновації в різних країнах. Така модифікована модель дифузії інновацій набуває вигляду:

$$F_r(t) = \begin{cases} \frac{\nu}{1 + e^{-\beta_0 + \beta_1(t-\tau)}}, & t \geq \tau, \\ 0 & t < \tau. \end{cases} \quad (3.49)$$

$\nu = 1$  означає, що в результаті всі виробники приймуть інновацію.

Використовуючи рівняння (3.49) можна визначити параметри, що характеризують темп процесу дифузії інновацій, що називають півперіодом тривалості абсорбції  $T_{0,5}$ . Вони вказують на те, за який період впровадили дану інновацію половина підприємств, що виробляє даний товар. Для функції (3.49) отримуємо:

$$T_{0,5} = -[\ln(2\nu - 1) + \beta_0] / \beta_1 + \tau. \quad (3.50)$$

Для проекту «Гідроочистка та депарафінізація дизельного палива» ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» розроблено наступні моделі дифузії інновацій:

1) модель поглинання

$$Y_t = 0,00014X_t,$$

$$R = 0,373.$$

В даній моделі змінна  $Y_t$  приймає значення 0, коли підприємство не впроваджувало інновацій (1995-2010 рр.), та 1, коли підприємство впровадило інновації (починаючи з 2011 р.). За змінну  $X_t$  обрано обсяги продажів нафтопродуктів на підприємстві, тис. т.

2) *модифікована модель дифузії на основі логічної функції*

$$F_r(t) = \begin{cases} \frac{1}{1 + e^{1,4518(t-1,75)}}, & t \geq 1, \\ 0 & t < 1. \end{cases}$$

$$R = 0,8802.$$

В логічній моделі час лагового запізнення  $\tau$  обрано як півперіод окупності інноваційного проекту – 3,5 роки. Терміни виконання проекту початок – 2007 р. – кінець – 2010 р. Звідси півперіод тривалості абсорбції  $T_{0,5}=1,75$ . Параметр  $\nu=1$  означає, що виробник ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» прийняв інновацію (тобто розглядається модель дифузії інновацій всередині підприємства).

Використавши умову (3.50) спочатку було визначено параметр  $\beta_0 = 0$ , а потім, використовуючи логарифмування, модель дифузії зведено до лінійної залежності виду

$$\ln\left(\frac{1}{F_r(t)} - 1\right) = \beta_1 t, \quad (3.51)$$

для якої методом найменших квадратів обчислено параметр  $\beta_1$ .

Як видно із значень коефіцієнтів множинної кореляції, модифікована модель дифузії інновації адекватніше описує процес впровадження інноваційного товару, ніж модель поглинання, що спричинено нелінійністю зв'язків між змінними моделі дифузії.

Таким чином, методами кількісного аналізу можна отримати як характеристику механізмів виникнення та впровадження інновацій, так і процес поглинання таких інновацій іншими, технологічно вищими новинками в нафтопереробній промисловості.

**4. Формування критеріїв ціни, розподілу та просування інноваційного товару.** Наступною фазою впровадження інноваційного продукту є завершення економічного аналізу нагромаджених і попередньо відібраних ідей нового продукту. Цей аналіз, насамперед, передбачає:

- визначення орієнтовної ціни продукції;
- попередній підрахунок коштів;
- оцінку ймовірної особистої користі.

Такий аналіз охоплює принципи оцінки функції попиту, функції витрат, функції очікуваного прибутку, а також побудову на цій основі функції, яка стосується рішення, що дозволяє прийняти або відкинути ідеї інноваційного продукту.

Перша зі згаданих моделей – це *модель попиту на новий продукт*. Вона повинна враховувати такі чинники, як допустимий цикл життя продукту, його ціну, вартість реклами розповсюдження, приблизну конкурентноздатність, а також зв'язок з продуктами, що існували до цього часу.

*Модель вартості* має враховувати такі елементи, як величина підприємства (НПЗ), його технологічний рівень, можливості модернізації, рівень використання виробничої потужності.

Функція попиту і функція витрат визначають *модель очікуваного прибутку* із впровадження нового продукту на ринок. Однак ця модель підлягає певним обмежуючим умовам. Вони стосуються величини підприємства, кваліфікації працівників і керівних кадрів, обмежень фінансової, а також законодавчої природи.

Чинниками, що визначають формування такої моделі є, з одного боку, функції прибутку, а з іншого, функції невизначеності рішення і функції ризику, пов'язаного із впровадженням нового продукту на ринок.

Прикладом моделі попиту може бути наступна функція:

$$Y_{ijt} = \varphi(R_{ijb}, A_{ijb}, D_{ijb}, PS_{ijb}, Q_{ijb}, K_{ijb}, Pd_{ijb}, \bar{Y}_{ijb}, Y_{ijt-1}), \quad (3.52)$$

де  $ijt$  – показники, що позначають номер підприємства, номер продукту на підприємстві і одиницю часу,  $Y$  – кількість продажу,  $R$  – ціна,  $A$  – період рекламної компанії,  $D$  – витрати на систему просування,  $PS$  – період продажу,  $Q$  – якість продукту,  $K$  – конкурентноздатність продукту,  $Pd$  – ринкові характеристики субституційних продуктів або комплексних по відношенню до досліджуваного  $j$ -ого продукту,  $\bar{Y}$  – прогнозована кількість продажу.

У зв'язку із запропонованою моделлю з'являються дві проблеми. По перше, який аналітичний вираз запропонованої функції попиту і, по-друге, як функцію попиту (3.52), визначену для продуктів, що існують на ринку, перенести на новий продукт. Коли йдеться про аналітичний вираз, то найчастіше це є виробнича функція. Натомість оцінка функції попиту для нового продукту найчастіше відбувається так, що оцінюється модель попиту для існуючого продукту, який хочемо замінити новим продуктом і трактуємо цю модель як стимуляційну для нового продукту.

Модель витрат описує формування окремих їх складників. Найпростішу модель витрат репрезентують наступні рівняння:

$$K_{ct} = K_{st} + K_{zt}, \quad K_{zt} = K_{vt} X_t, \quad (3.53)$$

де  $K_{ct}$  – загальні витрати,  $K_{st}$  – постійні витрати,  $K_{zt}$  – змінні витрати,  $K_{vt}$  – змінні витрати, що припадають на одиницю продукту,  $X_t$  – кількість продукції, яку планується виробляти згідно з проектом (316,8 тис. т щороку, починаючи з 2011 р.).

Найчастіше вважається, що  $K_{zt}$  є нелінійною функцією продукції  $X_t$ . Це передбачає узагальнення попередньої моделі. Додатковим ускладненням є необхідність врахування зв'язків в системі витрат між окремими їх складовими, що генеруються реалізованим асортиментом продукції. Принцип використання моделі витрат до оцінки допустимих витрат управління новим продуктом є таким як і у моделі попиту. Цю модель реалізують для асортименту продукції, який був до цього часу, а її параметри

приймають як вихідну вартість параметрів, що стимулює модель витрат інноваційного продукту.

Маючи моделі попиту і витрат, можемо оцінити модель абсолютного (валового) очікуваного прибутку із впровадження інноваційного продукту на ринок. Очікувана зміна прибутку з впровадження інноваційного продукту називається “диференціальним прибутком”. Очікувана зміна прибутку найпростіше вираховується як:

$$Z_{rt} = Z_{ot} + Z_{dt}, \quad (3.54)$$

де  $Z_{rt}$  – очікувана зміна прибутку,  $Z_{ot}$  – очікуваний абсолютний прибуток після впровадження нового продукту,  $Z_{dt}$  – прибуток, який був до цього часу.

Очікуваний прибуток визначається наступним чином:

$$Z_{ot} = \sum_j R_{jt} Y_{jt} - \sum_j K Z_{jt}. \quad (3.55)$$

В дійсності модель прибутку повинна мати значно складнішу структуру і враховувати попередньо перелічені обмеження, а саме враховувати факт рівня невизначеності очікуваного прибутку. Тоді модель записується як цільова функція у вигляді максимізації очікуваного прибутку з впровадження інноваційного продукту на ринок.

Для проекту «Гідроочистка та депарафінізація дизельного палива» ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» розроблено:

1) модель попиту

$$Y_t = -0,3686R_t + 1111,867,$$

2) модель витрат

$$K_{ct} = K_{st} + 316,8K_{vt},$$

3) модель очікуваного прибутку

$$Z_{ot} = [R_t(-0,3686R_t + 1111,867)] - [K_{st} + 316,8K_{vt}].$$

Таким чином, сформовані моделі попиту, витрат та очікуваного прибутку дозволяють сконструювати кінцеву модель, на основі якої можна приймати позитивне або негативне рішення про впровадження інноваційного

продукту. Проблеми побудови, дослідження і використання таких моделей, які стосуються прийняття управлінських рішень, є предметом значної кількості економічних досліджень.

### **5. Контроль за виконанням плану розвитку інноваційної моделі.**

Останньою фазою маркетингового плану інноваційної моделі є вибір процедур контролю виконання такого плану. Для цього необхідно в період планування визначити параметри контролю, терміни і виконавців. Одним із параметрів контролю за виконанням маркетингового плану є аналіз та прогнозування обсягів продажу інноваційного товару.

Прогноз величини продажу інноваційного продукту може базуватися на трьох основних підходах. Перший передбачає, що потенційні споживачі відноситимуться до нової продукції як до субституту вже існуючого на ринку товару, другий – що потенційні споживачі будуть відноситись до впровадженої продукції як до нової версії продукту, що існував до цього часу, а третій – ближче пізнання мотивації купівлі нового продукту.

Як і на попередніх стадіях маркетингового планування, для аналізу та прогнозування обсягів продажів інноваційного товару доцільно використовувати кількісні методи. Використання таких методів дозволяє визначити вузькі місця у впровадженні продукту, а також скоротити час і мінімізувати витрати, пов'язані з впровадженням інноваційного продукту на ринок.

Прикладом моделі поведінки інноваційного продукту на ринку є функція зростання продажу інноваційного продукту (тренд продажу інноваційного продукту):

$$Y_t = L(1 - a^t), \quad (3.56)$$

де  $Y_t$  – обсяг продажу в період  $t$ ,  $L$  – рівень насичення продажу (верхня межа продажу при  $t \rightarrow \infty$ ),  $a$  – стала величина.

Для проекту «Гідроочистка та депарафінізація дизельного палива» ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» можна виокремити:

- *оптимістичний сценарій продажу (при  $a = 0$ ):*

$$Y_t = L,$$

тобто обсяги продажу за період  $t$  дизельного палива європейського стандарту рівні обсягам насичення ринку даним товаром (попит дорівнює пропозиції). Для цього підприємству ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» варто впровадити в життя стратегію цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства (стратегія E);

➤ *реальний сценарій продажу (при  $a = 0,5$ ):*

$$Y_t = L(1 - 0,5^t),$$

тобто обсяги продажу за період  $t$  дизельного палива європейського стандарту залежать від проведення політики продажу та конкурентоспроможності продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття». Такий сценарій можливий при впровадженні стратегії цільового зростання за рахунок розвитку нового товару (стратегії D) в композиції з однією з стратегій A, B або C (стратегією адаптивного зростання; зростання підприємства при зростанні продуктивності операційної діяльності або зростання за рахунок розвитку цільового ринку відповідно);

➤ *песимістичний сценарій продажу (при  $a = 1$ ):*

$$Y_t = 0,$$

тобто обсяги продажу за період  $t$  дизельного палива європейського стандарту рівні нулю (пропозиція відсутня – в даному випадку ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» може зупинитись на впровадженні будь-якої з стратегій: A, B або C).

Таким чином, аналіз проблеми кількісного дослідження очікуваних ефектів впровадження інноваційного продукту на ринок показав, що методологія економіко-математичного моделювання, прийняття оптимальних рішень і теорії прогнозних досліджень може бути корисною при їх застосуванні в тій чи іншій економічній сфері, зокрема, при реалізації ефективної системи продажу через прийняття інноваційних стратегій розвитку нафтопереробних підприємств.



### Висновки до розділу III

1. Кожному підприємству необхідно сформувати політику продажу для того, щоб управляти своїм зростанням на ринку. Основою такої політики повинна стати оцінка реальних або потенційних можливостей підприємства, щоб будь-які товари, що пропонуються ним на ринку, служили зміцненню його позицій і конкурентної переваги. Підприємство постійно повинно вирішувати такі питання, як кількість пропонованих товарів, їх модифікація, кількість товарних ліній, кількість марочного товару, позиція марок, а також питання стилю і дизайну в рамках певних товарних ліній. Важливим питанням є розвиток (розширення) або звуження товарного асортименту.

2. В умовах відкритих ринків багато підприємств успішно освоюють одні і ті ж технології виробництва. Складається ситуація, коли декілька підприємств пропонують споживачу однакову якість товару, і рентабельність їх виробництва падає. Для підприємств, що орієнтуються на виробництво переважно лише одного виду продукції це небезпечна ситуація – засоби на розвиток марок і їх просування скорочуються. Втрачається займана позиція аж до відходу з ринку. З цієї причини, в стратегічному аспекті, завжди повинен вестися пошук можливих шляхів диференціації і диверсифікації товару.

3. Ефективним інструментом аналізу товарних стратегій на підприємстві є побудова функцій продажу (за товарними групами або окремими товарами), яка дозволяє оцінити досягнутий рівень продажу, а також регулярність його зміни в часі. Зміни обсягу продажу на підприємстві, що фіксуються в певні моменти часу, визначаються як функції продажу від часу. Чинники, які визначають рівень продажу на підприємстві у певний момент або період часу, можна поділити на такі основні групи: головні чинники (тренди) (віддзеркалюють організацію системи продажу на підприємстві, а також організацію виробництва на підприємстві, використання технологій, сировини, машинного парку і рівня кваліфікації

працівників), періодичні чинники (описують циклічність коливань як обсягів, так і напрямків продажу), іррегулярні чинники (виражають чутливість дій підприємства на чинники, що знаходяться поза межами контролю).

4. Проведені прогностичні розрахунки обсягів продажу за основними видами товарів показали, що для оптимізації продажу у процесі формування товарної стратегії підприємств ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» варто прийняти стратегічне рішення відносно окремих видів продукції, яке повинно перетворитися в конкретну товарну стратегію поточного зростання підприємства при незмінності вибраного комплексу видів діяльності або цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства на основі розвитку інноваційних процесів.

5. В ринковій економіці існує можливість моделювання цін і дослідження ефективності реалізації різних варіантів цінової політики. Для організації ефективної системи продажу на нафтопереробних підприємствах запропоновано розробку цінової політики за допомогою реалізації відповідних моделей, апробація яких на прикладі ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» дозволила відобразити зв'язки між ціновими і маркетинговими елементами продукту, а також оптимізувати асортиментну структуру продукції підприємства.

6. Особливістю розвитку нафтопереробної промисловості в світі на сучасному етапі є безперервне її вдосконалення. Інноваційний прогрес в цій галузі пов'язують, насамперед, із завоюванням і зміцненням позицій транснаціональних нафтових компаній, які інвестують видобуток і переробку вуглеводневої сировини, а також збутову діяльність. Інноваційна модель розвитку нафтопереробної промисловості вимагає нових підходів при запровадженні високих технологій, відповідних змін в управлінні і організації виробництва, прискорення інтеграційних процесів, у тому числі запровадження європейських стандартів якості на нафтопродукти, посилення ролі національних нафтових компаній в задоволенні потреб українського ринку в нафтопродуктах, підвищення ефективності системи продажу

нафтопродуктів.

7. Для проекту «Гідроочистка та депарафінізація дизельного палива» ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», що передбачає організацію оптимальної стратегії продажу високоякісної конкурентоспроможної продукції (дизпалива європейського стандарту з вмістом сірки до 0,001 %) запропоновано оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії реалізації ефективної системи продажу через прийняття інноваційних стратегій розвитку нафтопереробних підприємств.

Результати третього розділу опубліковано у роботах [114], [115], [119], [187].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне обґрунтування і нове практичне вирішення наукової задачі управління системою продажу продукції нафтопереробних підприємств. Результати проведеного наукового дослідження дають можливість зробити наступні висновки:

1. Проведений аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення поняття продажу дав змогу обґрунтувати та узагальнити його понятійний апарат. В систему продажу на підприємстві запропоновано включити управлінські рішення щодо організації каналів збуту товару, розробки і реалізації маркетингових заходів для переміщення товару до місць його продажу. При цьому необхідною умовою організації ефективної системи продажу є управління всім процесом: від виробництва готової продукції до її доведення до кінцевого споживача (здійснення купівлі-продажу) і отримання інформації про ступінь задоволення споживача від здійсненої купівлі (зворотній зв'язок).

2. Розроблено цілісну модель формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств, що передбачає реалізацію наступних етапів: формування цілей підприємства, аналіз внутрішнього середовища підприємства, аналіз мікро- та макросередовищ підприємства, формування стратегії підприємства, формування цілей маркетингу, стратегію маркетингу, розробка планів за кожним елементом стратегії маркетинг-мікс, прогнозування результатів діяльності підприємства, контроль.

3. На основі економічних показників роботи нафтопереробних підприємств України зроблено висновок про погіршення економічної ситуації, пов'язаної з постачанням нафти. В першу чергу, це стосується диверсифікації постачальників нафти і якості сортів нафти, що переробляються на нафтопереробних заводах. На ринку нафтопродуктів України продовжуються процеси розвитку і перерозподілу, в ході яких власники великих мереж і популярних брендів концентрують в своїх руках

все більшу кількість формально незалежних автозаправних станцій. Успішна діяльність з продажу нафтопродуктів визначається, насамперед, наявністю у компаній стабільних джерел поставок нафтопродуктів. Розвиток мереж відбувається в напрямку покращення якості обслуговування і розширення сфери послуг, зокрема, налагодження зворотного зв'язку зі споживачами, запровадження програм лояльності, що забезпечують знижки і бонуси, а також додатковий сервіс для клієнтів.

4. Встановлено, що розвиток ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» багато в чому залежить від обсягу, якості і ритмічності постачання вуглеводневої сировини, темпів модернізації виробництва з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції, стану економіки країни загалом, а також державної політики в енергетичному секторі. GAP-аналіз системи продажу ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» дозволив розробити наступні цільові стратегії: адаптивного зростання підприємства при незмінності вибраного комплексу видів діяльності і відносній стабільності зовнішнього середовища; зростання підприємства при зростанні продуктивності операційної діяльності компанії без зміни вибраного комплексу видів діяльності; зростання за рахунок розвитку цільового ринку; цільового зростання за рахунок розвитку нового товару; цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства.

5. Доведено, що ефективним інструментом аналізу товарних стратегій на підприємстві є побудова функцій продажу (за товарними групами або окремими товарами), яка дозволяє оцінити досягнутий рівень продажу, а також динаміку його зміни в часі. Проведені прогнозні розрахунки обсягів продажів за основними видами товарів, розроблені моделі цінової політики та впровадження інноваційного проекту показали, що для ефективної організації та управління системою продажу на підприємствах ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» та ВАТ НПК «Галичина» варто прийняти стратегічне рішення по відношенню до окремих видів продукції, яке повинно

перетворитися в конкретну товарну стратегію цільового зростання шляхом системної диверсифікації діяльності підприємства на основі розвитку інноваційних процесів.

6. Практичні результати проведених досліджень, а саме побудова цілісної моделі формування системи продажу продукції нафтопереробних підприємств, є універсальними та можуть бути використані для галузей економіки, цілями яких є управління системою продажу. Практичне застосування одержаних в роботі результатів дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності продукції підприємств тієї чи іншої галузі економіки в ринкових умовах. Представлений в роботі механізм формування такої системи з врахуванням інноваційних стратегій сприяє оптимальному розвитку виробництва і підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції, що дозволяє проводити подальші теоретичні і практичні дослідження шляхом аналізу тенденцій впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на формування системи продажу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 456 с.
2. Алдашкин Ф. И. Бухгалтерский учет в нефтяной и газовой промышленности. – М.: Недра, 1990. – 304 с.
3. Альтернативні джерела надходження нафти в Україну та її транзит до Європи // Нафтова і газова промисловість. – 2001. – № 3. – С.3-4.
4. Аналіз та обґрунтування господарських рішень / Майданчик Б. І. і інші. – Фінанси і статистика, 1991. – 136 с.
5. Анализ производственной деятельности НПЗ, ГПЗ Украины // Нефтяное обозрение "Терминал". – № 50 (428). – 2008. – С.17.
6. Анализ производственной деятельности НПЗ Украины в апреле и за 4 мес. 2007 г. // Нефтяное обозрение "Терминал". – № 21 (347). – 2007. – С.23.
7. Анализ хозяйственной деятельности предприятий нефтяной и газовой промышленности. – 3-е изд. / Л. Г. Злотникова, В. А. Колосков, В. Р. Матвеев и др. – М.: Недра, 1980. – 203 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
9. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ. : Навч. посібник. – М.: Видавничий дім «Вільямс, 2001. – 608с.
10. Артус М. М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 353с.
11. Атаманчук Г.В. Государственное управление: организационно-функциональные вопросы. – М.: Экономика, 2000. – 302 с.
12. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту. Навчальний посібник. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 224с.
13. Бардик Доналд Л., Леффлер Уильям Л. Нефтехимия / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2001.

14. Барсуцкий Я. Г., Барсуцкий А., Я. Экономико-математическое моделирование в управлении предприятием. / Экономика промышленности. Сб. науч. тр. – Донецк, ИЭП НАН Украины, 2000.
15. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін: Навчальний посібник. – К.: Заповіт, 1996. – 240 с.
16. Белошапова В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник / Под ред. В. А. Белошапки – К.: Абсолют В. 1998. – 352 с.
17. Бець М. Т. Планування рентабельності виробництва // Економіка України. К., 2000. – №2. – С. 41-46.
18. Бець М. Т. Щодо розрахунку рентабельності виробничо-господарської діяльності підприємства у розрізі основних її ознак – факторів // Науковий вісник УкрДЛТУ. – Львів, 1995. – Вип. – 3.3. – С. 139-142.
19. Бланк И. А. Торговый менеджмент.– К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
20. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). – М.: Финансы и статистика, 2001. – 240 с.
21. Богословець І. С. Система економіко-математичних моделей прийняття оптимальних рішень управління підприємствами в умовах формування ринкової економіки . Стратегія економічного розвитку України, Науковий збірник Вип. 4. Редкол.: О.П.Степанов та ін. – К.: КНЕУ , 2001. – С. 240 – 245.
22. Бодюк А. В. Особливості податкової політики у нафтогазовій галузі // Нафтова і газова промисловість, 2000. – №5. – С. 7-10.
23. Бойко В.С. Розробка та експлуатація нафтових родовищ: Підручник. – К.: ІСДО, 1995. – 496 с.
24. Бойчук І. М., Харів П. С., Хопчан М. І., Піча Ю. В. Економіка підприємства: Навч. посібник. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: «Каравела»; Львів: «Новий світ-2000», 2001. – 298 с.



25. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: Экономика, 1991. – 280с.
26. Борщевський В. В. Іноземні інвестиції як чинник регіонального розвитку // Фінанси України. – К.: Міністерство фінансів України, 2003. – №10. – С. 108-117.
27. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.
28. Бурлака Г. Нефть и газ в перспективе мирового энергопотребления // Нефть и газ. – 2003. – № 8. – С. 60-63.
29. Бурцев В.В. Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции. – М.: Маркетинг, 1999. – 102с.
30. Василенко Ю. Оптимізація структури капіталу підприємства в Україні (можливості використання зарубіжних методик) // Економічний часопис. Науково-аналітичний журнал. – 1999. – №7–8. – С. 10-12.
31. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 408с.
32. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен-М, 1996. –336 с.
33. Витт Юрген. Управление сбытом: Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 1997. –111с.
34. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
35. Войцеховський В. Б. Оптимизация развития производственных систем. К.: Наук. думка, 1997.
36. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.:КНЕУ, 1998.-289 с.
37. Воронова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособностью потенциала предприятия: диагностика и организация. – Луганск, 2000. – 315 с.

38. Гаєвський Б.А. Основи науки управління. Навч. посібник. 2-е вид., стереотип. – К., МАУП, 1998. – 111 с.
39. Гальперин В.М., Игнатъев С.И., Моргунов В. И. Микроэкономика: в 2 томах / Под ред. В.М. Гальперина. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 1994. – Т.1. – 349с.
40. Гальперин В.М., Игнатъев С.И., Моргунов В. И. Микроэкономика: в 2 томах / Под ред. В.М. Гальперина. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 1998. – Т.2. – 503с.
41. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712с.
42. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика: Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 320 с.
43. Гэммон Дж. Покупка и продажа в малом бизнесе: Пер. с англ. –М.: ЮНИТИ, 1996. – 231 с.
44. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика спеціальної (конкретної) функції в діяльності підприємства // Логістика. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – № 416. – Львів. – 2001. – С. 27-32.
45. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
46. Глівенко С.В., Соколов М.О., Теліженко О.М. Економічне прогнозування: Навч. посібник. – 3-тє вид. доп. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 207 с.
47. Голубков Е.Л. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 1998.–416 с.
48. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М. Дело, 1998. – 267 с.
49. Гопак Н. М. Законодавчі чинники формування інвестиційної політики як складової бізнесового клімату // Регіональна економіка. – Львів, 2003. – №3. – С. 71-80.

50. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Методическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997.–334 с.
51. Гордон М.П., Карнаухов СБ. Логистика товародвижения. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 168 с.
52. Государственное регулирование рыночной экономики /Под ред. Кушлина В.Й. Волчина Н. А. – М.: Экономика, 2000. – 735 с.
53. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування і планування: Навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
54. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. - № 12. – 2003. С. 12-17.
55. Губені Ю., Гроп Я. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання у стратегічному менеджменті // Економіка України, 1999. –№10. – С. 90-94.
56. Данилюк М. О., Лесюк В. С. Управлінський облік та аналіз витрат на видобуток нафти і газу. Навч. посібник. – Івано-Франківськ, 2000. – 122 с.
57. Данилюк М. О., Лещій В. Р. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 242 с.
58. Данилюк М. О. Організаційно-економічні основи реформування нафтогазового комплексу України. – К.: Видавництво «Манускрипт», 1998 р. – 237 с.
59. Джон О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
60. Джоунз Г. Торговый бизнес: как организовывать и управлять: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 304 с.
61. Дибб С., Симкин Л., Бэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
62. Диксон Р. Питер. Управление маркетингом: Пер с англ. – М.: БИНОМ, 1998. – 556 с.

63. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, 1995. – 253с.
64. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
65. Довбенко М. В. Сучасна економічна теорія: Навчальний посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 336 с.
66. Долан Е. Дж., Линдсей Д. Е. Микроэкономика / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. - Санкт-Петербург: АЗОТ «Литера плюс», 1994. – 448 с.
67. Долішній М. І., Козоріз М. А. Моделі державного регулювання в ринковій економіці. До стратегії ефективних перетворень //Економіка України, 1999. – №5. С.4-9.
68. Долішній М. І., Козоріз М. А. Підприємство в умовах ринкової економіки. Карпати, 1995.–140 с.
69. Драгун Л., Вакульчик О. Інтегральний показник для аналізу ефективності виробництв // Економіка України, 1995. – № 9. – С.93-95.
70. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
71. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 350с.
72. Эддоус М., Стэнфилд Р. Методы принятия решений / Пер. с англ. – М.:ЮНИТИ, 1997. – 256 с.
73. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений – 2-е изд./ Под ред. проф. С. Б. Барнагольц и проф. Г. М. Тация. – М.: Финансы и статистика,1981. – 487 с.
74. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка: Навч. посібник/ За ред. З. Ватаманюка, С. Панчишина. – К/. Видавничий дім «Альтернатива», 2001. – 606 с.

75. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного.– К.: КНЕУ, 2001.– 528 с.
76. Экономика промышленности: Экономика Украины на пороге третьего тысячелетия: Сб. науч. тр./НАН Украины, Ин-т экономики пром. АО "НКМЗ", – Донецк, 2000 – 403 с.
77. Экономическая стратегия фирмы / Учеб. пособие под ред. проф. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 411 с.
78. Єрмошенко М. М. Стратегічна інформація та стратегічний аналіз в маркетинговому плануванні / Актуальні проблеми економіки. – № 1, 2002. – С.42-46.
79. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пос. – М.: Инф. центр "Маркетинг", 1997. – 195 с.
80. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер, 2002. – 352 с.
81. Задорожна Н.В. Мікроекономічна теорія витрат і виробництва.– К.: КНЕУ, 2004.– 219 с.
82. Залманова М.Е. Сбытовая логистика: Учебное пособие. – Саратов: СГТУ, 1993. – 64с.
83. Иванов В.А. Состояние топливно-энергетического комплекса Украины // БИКИ. – 2002. – № 120 (8466). – С. 2-3.
84. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Ч.1.Стратегическое планирование. – Минск: ООО "Мисанта",1998. – 296 с.
85. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 156с.
86. Качурина О.В.,Смалюшок М.А. Методика проведения анализа удовлетворенности потребителей ассортиментом товаров торгового предприятия // Маркетинг и реклама 1998. – №5(21).
87. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М., Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Под ред. С.А.Панова. – М.: Экономика, 1997.– 288 с.

88. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ.– М.:Центр экономики и маркетинга, 1996 г.– 176 с.
89. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник.– К. КНЕУ, 1998.–220с.
90. Комков Н.И., Гаврилов С.Л., Научно-технологическое развитие: формирование и оценка потенциала стратегий управления // Проблемы прогнозирования. – 2001. – № 5. С. 117-131.
91. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Под ред. Н.Г. Данилочкиной.– М.: ЮНИТИ, 1998.– 279 с.
92. Корінев В. Л. Цінова політика підприємства: Монографія / Київ. Нац. екон. ун-т. – К., 2001. – 257 с.
93. Костоглодов Д.Д., Савиди И.И. Маркетинг предприятия.– М.: Контур, 1999.– 112 с.
94. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика. – Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 1997. – 132с.
95. Котлер Ф., Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение и контроль. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 896с.
96. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: Підручник. 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 472с.
97. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией.– М.: Русская Деловая литература, 1998.– 465 с.
98. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998.–152 с.
99. Кулик А. Показатели качества углеводородного сырья // Нефть и газ. – 2002. – № 1(37). – С. 86-94.
100. Лавров С.Н., Глобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. – М.: Внешторгиздат, 2000. – 215с.
101. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. /Пер.с франц. под ред. А.И.Воропаева. – СПб: Наука, 1996. – 586 с.

102. Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли.– СПб:Питер, 1999.– 448 с.
103. Леффлер Уильям Л. Переработка нефти – 2 изд. Пересмотр / пер. с англ. – М.: «Олимп – Бизнес», 2001.
104. Лук'яненко І., Краснікова Л. Економетрика: Підручник. – К.: Тов. «Знання», КОО, 1998. – 494с.
105. Малярчук О. Б., Тимофеева О. О. Аналіз ефективності інноваційної діяльності ДК «Укргазвидобування» // Нафтова і газова промисловість. – №5. – С.34-35.
106. Маркетинг инновационного процесса/Гончарова Н., Перерва П. и др. – К.: ВИРА-Р, 1998. – 264 с.
107. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе. Под ред. Б.А. Эриашвили.– М.: ЮНИТИ, 1998.–252с.
108. Маркетинг: Учебник. Под ред. Э.А.Уткина. – М.: Экмос, 1998. – 320с.
109. Мате Э. Послепродажное обслуживание. Пер. с франц. / Общ. ред. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс, Универс, 1993. – 155 с.
110. Математика и кибернетика в экономике: Словарь-справочник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1975. – 700 с.
111. Мельничук Г. М. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. – К.: Вища школа, 1990. – 317 с.
112. Мендела І.Я. Аналіз методів дослідження збутової політики підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки №5. Том 2. – 2006. – С. 209-212.
113. Мендела І.Я. Методи аналізу ринку // Моделювання регіональної економіки. – Івано-Франківськ, 2005. – №2(6). – С. 53-58.
114. Мендела І.Я. Методи побудови функцій продажів на підприємстві // Моделювання регіональної економіки. – Івано-Франківськ, 2006. – №1(7). – С. 76-88.

115. Мендела І.Я. Моделювання процесу впровадження нової продукції на ринок // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія та практика». – К.: КНЕУ, 2008. – С. 71-73.

116. Мендела І.Я. Основні аспекти формування стратегії продукту // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічна політика та розвиток регіонів в умовах переходу до постіндустріального суспільства». Том 2. – Дніпропетровськ: ДДФА. 2008. – С. 48-49.

117. Мендела І.Я. Формирование концептуальной схемы организации и управления системой продаж на предприятии // Бизнес-информ: научно-информационный журнал. № 12. – Харьков, 2008. – С. 25-32.

118. Мендела І.Я. Формування структурних елементів системи продажу на підприємстві // Моделювання регіональної економіки. – Івано-Франківськ, 2007. – №2(10). – С. 66-75.

119. Мендела І.Я. Ціна як активний елемент системи продажів на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки №4. Том 3. – 2008. – С. 223-226.

120. Минет С. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач. – М; СПб.; К.: Вильямс, 2003. – 207 с.

121. Миртовая нефть: стратегии независимых / Нефтерынок, № 3 (318), 2004. – 18с.

122. Мовсум-Заде М.Э., Давлеткулов Р. Г. Элементы математического анализа в формировании стратегии предприятий нефтехимического комплекса в переходный период // «Нефтепереработка и нефтехимия» – № 7-8.

123. Мороз Л.А., Косар Н.С., Різенко С.А. Цінова стратегія підприємства як засіб отримання конкурентних переваг // Логістика (Ред. кол. Є.В. Крикавський та ін.) // Вісник Нац. ун – ту “Львівська політехніка” № 416. – Львів. – 2001. – С. 204-211.

124. Морозов Ю.В. Основы маркетинга.– М.: Хронограф, 1997.– 134 с.



125. Мочерний Й. С. Моделі трансформаційних процесів економіки (теоретико-методологічні аспекти) // Економіка України. – № 2, 2000. – с. 13-23.
126. Назарова Г. В. Фінансовий аналіз у формуванні стратегії економічних систем // Фінанси України, 1999. – №2. – С.34 - 39.
127. Наконечний С.І., Терещенко Т.О., Романюк Т.П. Економетрія: Підручник. – Вид. 2-ге, допов. та перероб. – К.: КНЕУ, 2000. – 296 с.
128. Наливайко А. П. Раціональність поведінки і стратегія підприємства // Економіка : проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 99. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. С. – 75-82.
129. Науменко В. І., Панасюк Б. Я. Впровадження методів прогнозування і планування в умовах ринкової економіки. – К., 1995. – 140 с.
130. Нафта і газ України / Головний редактор М. П. Ковалко. – К.: Наукова думка, 1997. – 378 с.
131. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
132. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов.– М.: ЮНИТИ, 1997. –271с.
133. Нефть и газ в современной экономике / Бурлака Г.Г., Поп Г.С.; НАН Украины; Ин-т биоорганической химии и нефтехимии; под ред. Н.С. Герасимчука. – К., 2004. – 296 с.
134. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 304с.
135. Одинцов Б. Ю., Хім'як В. С. Моделивання фінансових стратегій на мікроекономічному рівні // Фінанси України. – 1998. – №5. — С.54 - 60.
136. Оперативное управление производством: Технологическая база управления./ В. А. Ткаченко и др. К.: Днепропетровск, 1998. –188 с.
137. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. Учебн. пособие для вузов. – М.: 1997. – 215с.

138. Основные аспекты стратегии ЕС по обеспечению гарантированного энергоснабжения // БИКИ. – 2003. – № 6. – С. 12-15.

139. Основные требования к размещению автозаправочных станций // Нефтяное обозрение "Терминал". – № 44 (370). – 2007. – С. 14-15.

140. Павлов В. І. Концептуальні основи підприємницької логістики: проблеми застосування зарубіжного досвіду в Україні // Логістика (Ред. кол. Є.В. Крикавський та ін.) // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” № 416. – Львів. – 2001. – С. 84-88 с.

141. Паливно-Енергетичний комплекс України: готовність до Євро інтеграції (Аналітична доповідь Центру Разумкова) // Національна безпека і оборона. – 2002. – № 99. – С.2-27.

142. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов.– М.: Маркетинг, 1996.– 328 с.

143. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / Київ. Нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2002. – 301 с.

144. Перспективы либерализации энергетических рынков в ЕС // БИКИ. – 2002. – № 55-56 (8401-8402). – С. 17-20.

145. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы.– М.: ОСЬ-89, 1998.– 80 с.

146. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємство: Стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.

147. Пономаренко И., Похабов В. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятиях // Маркетинг. – 2001. - №5. – С. 102-120.

148. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

149. Прогноз “Shell” развития мировой энергетики // БИКИ. – 2002. – № 10 (8356). – С. 14-15.

150. Путятин Ю. А. И др. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. Монография. – Х.: Основа, 1999. – 486 с.

151. Разработка стратегии обеспечения Украины нефтью и газом. Подготовлено: «Саймон Текнолоджи Лтд.» и «Техникас Реунидас СА». – Киев. – 1995. – 234 с.

152. Рапопорт Б. М., Скубченко А. И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. – М.: Узд-во “ЭКМОС,” 2001.

153. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, производительность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль. – М.: Перспектива, 2002. – 240 с.

154. Рынок смазочных масел // Газ и нефть. – 2003. – № 7. – С. 15.

155. Рогинский С. Мировая нефть: стратегии независимых // Нефтегазовая вертикаль. – 2003. – № 9-10. – С. 92-98.

156. Ромат Е.В. Реклама: Учебник для студентов по специальности «Маркетинг». – 3-е изд., перераб. и доп. – Киев, Харьков: НВФ «Студцентр», 1999.

157. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Пер. с англ. – М.: «Радио и связь», 1993.

158. Сахаев В. Перспективы транспорта нефти и газа // Нефть и газ. – 2003. – №9. – С. 58-60.

159. Сахаев В. Проблемы производства экологических моторных топлив и их решение за рубежом: опыт для Украины // Нефть и газ. – 2003. – № 7. – С. 82-90.

160. Середницкий Л. Нефть Украины. Былое и думы // Нефтегазовая вертикаль.–2000.–№3.–С. 118-120.

161. Сно К. К. Управленческая экономика. - М: Инфра-М, 2000. - 671 с.

162. Скотт Дж. Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом.– К.: Внешторгиздат, 1992.– 176 с.

163. Сомов В.Е. Стратегическое управление нефтеперерабатывающими предприятиями. СПб: Химиздат: КИНЕФ, 1999.

164. Стратегія економічного розвитку України.: Наук. Зб. Вип. 5 / Редколегія: О. П. Степанов та ін. – К.: КНЕУ, 2001 – 335 с.

165. Стратегія економічного та соціального розвитку Івано-Франківської області до 2015 року. Івано-Франківська ОДА – Івано-Франківськ, 2004, 63с.

166. Строкович А. Инвестиционная стратегия развития предприятия // Бизнес Информ. – 1997. – №9. – С.29-31.

167. Тер-Саркисов Р., Рогинский С. Газовый рынок Европы 2010 // Нефтегазовая вертикаль. – 2003. – № 6. – С. 38-45.

168. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер. с англ.– М.:ЮНИТИ, 1998.–175 с.

169. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 367 с.

170. Уткин Э.А. Риск-менеджмент.– М.: ТАНДЕМ, 1998.– 288 с.

171. Физическая география украинского бренда // Нефтяное обозрение "Терминал". – № 44 (318). – 2006. – С. 6-10.

172. Хисрик Р., Джексон Р. Торговля и менеджмент продаж: Пер. с англ.– М.: Филинь, 1996.– 368 с.

173. Хльоупек І.Я. Алгоритм формування збутової політики підприємства //Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні наукові дослідження». Том 28. Економічні науки. –Дніпропетровськ. 2006. – С.49-50.

174. Шатихин Л.Г. Структурные матрицы и их применение для исследования систем / М.: Машиностроение, 1991, 256 с.

175. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М. – 1998. – 250 с.

176. Штернгарц Р. Изучение мнений покупателей в маркетинговой деятельности.– М.:Информторг, 1991.– 27 с.

177. Шуліна І. Г. Алгоритм оцінювання конкурентноздатності товару. Редколегія О. П. Степанов та ін. Стратегія економічного розвитку України. Науковий збірник. Вип.4. Київ, КНЕУ, 2001. – 216 – 221 с.
178. Юданов А.Ю. Конкуренция: история и практика.– М.: Акалис, 1996.–272 с.
179. Agarwal M., Burger P., Reid D. Readings in Industrial Marketing. – N. J.: Prentice-Hall, 1986. – 232 p.
180. BP Statistical Review of World Energy, june 2003. – 41 p.
181. Burgelman Robert A, Maidique Modesto A. Strategic Management of Technology and Innovation. – Homewood, Illinois, IRWIN, 1988. -604 p.
182. Cattier F. Les defies du longterme. Une presentation du world energy outlook 2002 // Revue de l'Energy. – 2003. – № 543. – С. 5-13.
183. Energy for the Future: Renewable Sources of Energy/ White Paper for a Community Strategy and Action Plan. – Brussels, 1997. – 53 p.
184. Gary L. Frazier and Walfried M. Determinants of Distribution Intensity// Journal of Marketing, October 1996. – P. 39-51.
185. Louis Stem, Adel I. El-Ansary and Anne Coughlin. Marketing Channels, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall, 1996), p. 251.
186. Mendela I. Ya. Strategy of Purposeful Increase Due to the Development of New Goods // Materiały IV Międzynarodowej naukowe-praktycznej konfbrencji «Naukowy potencjał świata-2008». – Przemysł, Nauka I studia, 2008. – P. 72-73.
187. Mendela I. Ya. Structural elements of sale system at the enterprise // Materiały IV Mezinářodni vědecko-praktickã conference «Nastoleni moderni vědy-2008». Praha, Publishing House "Education and Science» s.r.o., 2008. – P. 87-89.
188. Oil and Gaz. – 1999. – Vol. 97, № 50. – P. 115-116.
189. <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/2008/06/07/378111.shtml>.
190. <http://www.ukrnafta.com>.

## **ДОДАТКИ**

Якість нафти (газоконденсату), які поступають на  
ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Найменування показників	ГОСТ	Фактичні показники
Густина при 20 °С, кг/м <sup>3</sup>	3900-85	849
Температура застигання, °С	20287-91	+8
Вміст води, % об.	2477-65	0,2
Вміст хлористих солей, мг/дм <sup>3</sup>	21634-76	62,0
Вміст сірки, % мас	1437-75	0,5
Вміст мех. домішок, % мас	6370-83	0,028
В'язкість кінематична при 50, мм <sup>2</sup> /с	33-82	5,0
Фракційний склад П.К., °С	2177-82	62
до 100°С википає, % об.		5
до 120°С википає, % об.		10
до 150°С википає, % об.		18
до 160°С википає, % об.		21
до 180°С википає, % об.		25
до 200°С википає, % об.		29
до 220°С википає, % об.		34
до 240°С википає, % об.		38
до 260°С википає, % об.		43
до 280°С википає, % об.		47
до 300°С википає, % об.		51
до 320°С википає, % об.		56
до 340°С википає, % об.		59
до 360°С википає, % об.		63
К.К., °С		
Залишок, % об.		35
Втрати, % об.		2,0
Груповий вуглеводн. склад, %	6994-74	
– парафінові, % ваг.	2070-82	49,98
– олефінові, % ваг.	ТУУ 00149943	0,03
– нафтеніві, % ваг.	519-99 п. 5.4	33,22
– ароматичні, % ваг.		17,77
Фактичні смоли, мг/100 см <sup>3</sup>	8489-85	1,4
Вміст свинцю, г/дм <sup>3</sup>	28828-90	0,003
Тиск насичених парів, кПа		28,0

Рекомендована відстань між автозаправними станціями  
(ДБН В.2.3-4 – 2000 Автомобільні дороги) [139]

Категорія дороги	Відстань між АЗС, км	Потужність АЗС, заправок за добу	Розміщення АЗС
I	20-30	1000*	Двохстороннє
II	35-50	700*	
III	40-60	500	Одностороннє
IV	40-100	250	

\*Сумарна потужність АЗС

Технічна класифікація автомобільних доріг  
(ДБН В.2.3-4 – 2000 Автомобільні дороги)

Категорія дороги	Розрахункова інтенсивність руху*, автомобілів за добу	
	транспортних одиниць	приведена до легкового автомобіля
I	більше 10000	більше 14000
II	від 3000 до 10000	від 5000 до 14000
III	від 1500 до 3000	від 2500 до 5000
IV	від 150 до 1500	від 300 до 2500
V	до 150	до 300

\*Розрахункова інтенсивність руху в транспортних одиницях приймається, коли кількість легкових автомобілів складає менше 30% загального транспортного потоку



## Продовження додатку Б

Рекомендована відстань між автозаправними станціями  
(за об'єктами сервісу)

Об'єкт сервісу, комплекс	Рекомендована відстань, км, між сусідніми об'єктами сервісу на дорогах категорії			
	I	II	III	IV
Автозаправна станція	2×20	2×30	25	35
Станція технічного обслуговування	2×20	2×35	30	45

\*Двохстороннє розміщення об'єкта сервісу позначено знаком ×

Рекомендована відстань між автозаправними станціями  
(за категоріями доріг)

Категорія дороги	Відстань між СТО, км	Кількість постів на кожній СТО	Розміщення АЗС
I	20-30	5	Двохстороннє
II	35-50	3	
III	40-60	2	Одностороннє
IV	40-100	2	

Показники виробничої діяльності ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» у 2007р.

Показники	Всього	Давальницька сировина	Для збуту
Первинна переробка нафти, тис. т	861,9	102,4	759,5
Бензин автомобільний, тис. т	261,1	34,9	226,2
Газойлі (паливо дизельне), тис. т	471,5	51,3	420,2
в тому числі:			
паливо дизельне, тис. т	322,6	37,9	284,7
паливо пічне, тис. т	59,4	6,2	53,2
вакуумний газойль, тис. т	89,5	7,2	82,3
Мазут топковий, тис. т	104,6	19,2	85,4
Гази вуглеводні скраплені, тис. т	1,1	0,2	0,9
Кокси паливні сірчасті, тис. т	46,3	3,9	49,6
Кисень/гас, м куб.	6,7	-	6,7
Вода технічна дис., м куб.	12,0	-	12,0
Фракція бензинова термодеструктивних процесів, тис. т	6,7	-	6,7

Показники виробничої діяльності ВАТ НПК «Галичина» у 2004-05 рр.

Нафто-продукти	Всього, 2005 рік, тис.тн.	в тому числі			Всього, 2004 рік, тис.тн.
		власні нафтопродукти, тис.тн	з давальницької сировини, тис.тн	на орендованому обладнанні, тис.тн.	
Бензини автомобільні	254,5	77,1	122,1	55,3	468,9
в т.ч. бензин А-98	-	-	-	-	4,0
бензин А-95	64,5	20,0	28,4	16,1	81,3
бензин А-92	62,1	18,8	33,2	10,1	71,1
бензин А-80	127,9	38,3	60,5	29,1	312,5
Гас	0,5	0,4	0,1	-	0,5
Дизельне паливо	355,4	158,6	173,6	23,2	670,5
Пічне паливо	20,8	8,6	9,2	3,0	63,8
Нафтовий розчинник	2,6	1,6	0,9	0,1	12,0
Мазут паливний	399,2	173,8	198,9	26,5	855,3
Нафтобітуми	16,2	8,2	8,0	-	53,4
Парафін	3,5	3,5	-	-	5,2
Газ зріджений	1,4	0,5	0,8	0,1	3,9

Показники виробництва і продажу продукції ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» за  
1995-2008 рр.

Роки	Показники				
	Постачання нафти, тис. т	Первинна переробка нафти, тис. т	Виробництво і продаж основних видів продукції		
			Бензин, тис. т	Дизпалив о, тис. т	Мазут, тис. т
1995	1066	1052	192,5	359,2	446,4
1996	898	889	205	305,7	350
1997	750	738,3	166,8	246,9	296,7
1998	947	941,1	185	314,4	371,1
1999	1256	1245	213,3	417	558,8
2000	778	769,3	154,3	271,1	384,4
2001	883	872,2	184,2	308,4	404,8
2002	877	865,6	167,6	308,6	411,3
2003	1496,2	1485,5	314,4	561,4	651,3
2004	1779	1769,4	331,1	765	779,4
2005	2076	2066,9	465,9	949,4	832,6
2006	1327,7	1316,7	331,9	678,5	300,1
2007	872,3	861,9	261,1	471,5	104,6
2008	337,1	317,0	57,1	122,1	35,9

Показники виробництва і продажу продукції ВАТ НПК «Галичина»

за 2004-2008 рр.

Роки	Показники				
	Постачання нафти, тис. т	Первинна переробка нафти, тис. т	Виробництво і продаж основних видів продукції		
			Бензин, тис. т	Дизпаливо, тис. т	Мазут, тис. т
2004	2204,8	2187,629	468,9	670,5	855,3
2005	1044,8	1061	254,5	355,4	399,2
2006	1327,7	790	190,1	293,4	300,1
2007	651,7	649,0	192,4	219,8	208,3
2008	586,1	569,8	170,7	205,6	174,3

## Етапи ідентифікації та вивчення цільових ринків [12]

Стадії сегментації	Цілі	Критерії сегментації	Функціональні сфери застосування критеріїв
Геодемографічна	Визначення цільового ринку підприємства	<p>Соціально-демографічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стать;</li> <li>- вік;</li> <li>- розмір родини;</li> <li>- життєвий цикл родини;</li> <li>- рід занять.</li> </ul> <p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доходи.</li> </ul> <p>Географічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- місце проживання;</li> <li>- віддаленість від точок продажу.</li> </ul>	<p>Визначення розміру цільового ринку; прогнозування обсягів продажу; формування асортиментної стратегії</p> <p>Формування цінової політики, вибір спеціальних умов оплати</p> <p>Визначення сфери та методів продажів; надання спеціальних послуг; встановлення режиму роботи</p>
Психографічна	Вивчення цільового ринку: виявлення зв'язків між основними характеристиками споживачів і особливостями їх поведінки	<p>Психографічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стиль життя;</li> <li>- особливості поведінки;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прихильність до підприємства;</li> <li>- споживчі переваги.</li> </ul>	<p>Визначення комплексу спеціальних послуг, розробка спеціальних програм підтримки покупців, залучення потенційних покупців</p> <p>Проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства</p> <p>Формування асортиментної політики</p>