

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу**

**на тему: «АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА  
ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТУ АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ»  
(на прикладі ПрАТ «АвтоКапітал»)**

*Допущено до захисту*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

студентки групи Ма 03-17  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Маркетинг і реклама  
за спеціальністю 075 Маркетинг  
**Йосенко Дар'ї Анатоліївни**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу*

\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
доцент кафедри менеджменту і  
маркетингу  
Шульпіна Н.В.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРУМВАННЯ<br>КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЙОГО<br>РОЗВИТКУ.....                     | 8  |
| 1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства, методи її формування та<br>оцінки.....  | 8  |
| 1.2. Сучасні підходи до визначення тенденцій розвитку ринку.....  | 20 |
| 1.3. Особливості аналізу автомобільного ринку в Україні.....  | 28 |
| РОЗДІЛ 2                    АНАЛІЗ    КОНКУРЕНТОЇ    ПОЗИЦІЇ    ПрАТ<br>«АВТОКАПІТАЛ» НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ.....                      | 34 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «АвтоКапітал».....   | 34 |
| 2.2. Аналіз чинників маркетингового середовища ПрАТ «Автокапітал».....  | 43 |
| 2.3. Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Автокапітал» на автомобільному<br>ринку.....   | 53 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІНИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ<br>ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» ВІДПОВІДНО ДО ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ<br>РИНКУ                    ..... | 62 |
| 3.1. Пропозиції щодо зміни конкурентних позицій ПрАТ «АвтоКапітал»....  | 62 |
| 3.2. Обґрунтування запропонованих заходів.....  | 68 |
| ВИСНОВКИ                    .....   | 76 |
| RESUME.....   | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 83 |
| ДОДАТКИ.....  | 87 |

## ВСТУП

Конкурентний аналіз використовується компаніями для стратегічного узгодження при аналізі і плануванні процесів, в продажах і маркетингу, а також в управлінні активами. Моніторинг конкуренції важливий для аналізу стратегій конкурентів і виведення компанії або відділу продажів на потрібний ринок, а також для виявлення загроз з боку поточних або потенційних конкурентів та вміти протистояти один одному, щоб відрізнитися. Тому, для будь-якого підприємства важливим є постійний аналіз та пошук шляхів щодо зміцнення конкурентної позиції, адже це є умовою утримання підприємства на ринку, прибутковості та рентабельності компанії, оскільки сьогодні ринок перенасичений підприємствами, що виробляють чи реалізують аналогічну продукцію, тому підприємству важливо мати і утримувати свою конкурентну перевагу перед іншими, щоб вижити.

**Актуальність теми.** Дослідження конкурентної позиції підприємства полягає в тому, що в умовах сучасності, одним із найбільш важливих завдань для підприємств, є її підвищення та зміцнення як на національному так і на міжнародному рівні. Також, виникає більш жорстка конкуренція між товаровиробниками за споживача та виробничі ресурси, тому у підприємств виникає потреба підтримувати позиції у конкурентному полі, забезпечувати стабільний рівень розвитку та вміти швидко адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища.

Дослідженнями проблем конкуренції та конкурентної позиції економічних суб'єктів займалися такі зарубіжні вчені Б. Олін, Д. Рікардо, Є. Хекшер, І. Ансофф, І. Карлофф, М. Портер, Р. Акофф. Свій внесок у дослідження питань конкуренції та конкурентної позиції економічних суб'єктів також зробили і такі вітчизняні економісти, як А.В. Котлик, А. Г. Андреев, А.П. Наливайко, Б.А. Райзберг, В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва, М. І. Книш, Н.К. Моїсєєва, П.В. Забелін.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є аналіз конкурентних позицій підприємства та розробка рекомендацій щодо їх зміни відповідно до тенденцій ринку для ПрАТ «АвтоКапітал».

Для досягнення поставленої мети у випускній кваліфікаційній роботі визначені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи конкурентної позиції підприємства;
- визначити сучасні підходи до визначення тенденцій ринку;
- визначити особливості автомобільного ринку України;
- провести аналіз ефективності торгівельної діяльності ПрАТ «АвтоКапітал»;
- здійснити аналіз чинників маркетингового середовища ПрАТ «АвтоКапітал»;
- проаналізувати конкурентні позиції підприємства та оцінити їх;
- запропонувати шляхи до зміцнення конкурентних позицій підприємства відповідно до тенденцій ринку.

**Об'єктом дослідження** є методи дослідження тенденцій розвитку ринку та конкурентних позицій підприємства.

**Предметом дослідження** є стан та тенденції розвитку автомобільного ринку та конкурентної позиції досліджуваного підприємства.

У дослідженні використано наступні **методи**: аналіз й синтез (для аналізу сутності поняття конкурентної позиції підприємства); системний підхід (при визначенні методики оцінювання конкурентної позиції); статистичний аналіз (для визначення результатів фінансового стану підприємства); методи експертної оцінки (для визначення показників важливості складових конкурентних позицій підприємства; графічний (для візуального представлення результатів досліджень).

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в зміцненні конкурентних позицій ПрАТ «АвтоКапітал». Завдяки вибору методу аналізу конкурентних позицій, підприємству було запропоновано заходи, які дозволять ПрАТ «АвтоКапітал» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку

серед конкурентів шляхом проведення комунікаційних перевірочних програм. Така методика може бути застосована й на інших підприємствах, які є імпортерами автомобілів.

**Інформаційною основою дослідження** є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, офіційні статистичні дані та звітності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було представлено у доповідях «Проблеми визначення конкурентних позицій підприємства» та «The Essence of the Analysis of Enterprise Competitiveness» на V Міжнародній науково-практичній конференції: «AD ORBEM PER LINGUAS. До світу через мови», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету 13-14 травня 2021 р. у м. Києві.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділено на вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЙОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства, методи її формування та оцінки

Актуальною проблемою управління підприємствами в Україні сьогодні є забезпечення сталої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. В умовах інтенсивних змін, нестабільності зовнішнього середовища та інтеграції України у світову економічну спільноту, надзвичайно важливим завданням для кожного підприємства є забезпечення своєї високої конкурентної позиції з метою подальшого ефективного існування компанії на ринку.

Термін «позиціонування» бере свій початок від латинського слова «position», що означає – положення, принцип, точка зору. В економічній теорії для оцінки стану компанії використовують різні категорії. Зокрема, конкурентна позиція, позиціонування, конкурентний статус, конкурентоспроможність тощо. Відомий науковець М. Портер пропонує використовувати для конкурентного аналізу термін «конкурентна позиція», який він визначає, як набір відмінних від конкурентів окремих характеристик підприємства [26].

Р. Акофф, визначав конкурентну позицію, як «...позиціонування підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінової і нецінової конкуренції. Відповідно до цього вона повинна розділяти майбутні можливості й ефективні стратегії сфери бізнесу та стратегію підприємства, що історично склалася» [1].

Ближче до нашого розуміння знаходимо тлумачення цієї категорії у І. Карлоффа, який стверджує, що «конкурентна позиція – це положення, яке те

або інше підприємство займає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими» [15, с. 59].

Для характеристики конкурентоспроможності Д. Рікардо використовував поняття порівняльних витрат, такі вчені, як Є. Хекшер та Б. Олін теж вживали поняття порівняльних переваг, І. Ансофф характеризував конкурентоспроможність, користуючись поняттям «конкурентний статус фірми» [6, с. 93].

Сучасні вчені-економісти також досить багатозначно трактують поняття конкурента позиція. Основні сучасні трактування даного поняття науковцями представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### **Погляди вчених на різноманіття авторських визначень сучасної термінології**

| <b>Автор</b>                            | <b>Визначення поняття «конкурентна позиція»</b>   |
|---|---|
| А.В. Котлик [19]                        | Конкурентна позиція - це складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами.                     |
| П.В. Забелін, Н.К. Моїсєєва [14, с. 31] | Конкурентний статус – здатність компанії досягати позитивного економічного результату не нижче заданого у короткостроковому періоді або отримання такого економічного ефекту, який перевищує середній прибуток. |
| М.І. Книш [17,с. 23]                    | Конкурентне позиціонування – ступінь привабливості конкретного продукту для споживача, що здійснює реальну покупку.   |
| А.Г. Андреев [2]                        | Конкурентний потенціал – частина загального потенціалу, що забезпечує досягнення конкурентних переваг компанії в умовах внутрішньо-фірмових трансформацій і впливу зовнішніх ринкових сил.                      |

Продовження табл. 1.1

|  |  |
|--|--|
| Б.А. Райзберг [28, с. 397]               | Конкурентна позиція – потенційна або реальна можливість організацій у наявних умовах розробляти, виготовляти та продавати товари, які за неціновими та цінovими характеристиками більш привабливі для покупців, аніж товари конкурентів.   |
| А. П. Наливайко [24]                     | Конкурентна позиція – певна сума переваг і вад підприємства, для ідентифікації якого необхідно: визначити критерії ключового фактору успіху, встановити їх відносне значення та проранжувати; дати оцінку рівня оволодіння КФУ даним підприємством його конкурентами; звести одержані оцінки до загального виразу. |
| В.Є. Хруцький, І.В. Корнеєва [33, с. 94] | Конкурентоспроможність – стабільна можливість до задоволення конкретних потреб споживачів у даний період часу краще, ніж це роблять конкуренти, і завдяки цьому успішно продавати товари з високим фінансовим результатом, який є прийнятним для фірми.  |

*Джерело: створено автором на основі [2,9,14,17,19,24,28,33]*

Таким чином, змістове наповнення поняття «конкурентна позиція» окреслюють заходи щодо: «підвищення конкурентоспроможності», «збереження конкурентного статусу», формування стійкої конкурентної позиції в ринковому середовищі внаслідок диверсифікації діяльності, за рахунок нарощення конкурентного потенціалу підприємства.

Взагалі, основною метою конкурентної позиції підприємства є характеристика його місця у просторі – аналізуючи ринкові сегменти, часі – життєвий цикл продукції та підприємства в цілому, та свідомості його стейкхолдерів, що може виявлятися через різноманітні рейтинги.

Організація конкурентної позиції на підприємстві відбувається внаслідок залучення компанії до конкуренції з іншими учасниками ринку, тобто здорового та ефективного співіснування зі своїми конкурентами. У своїх дослідженнях вчений Г. Гуляєв стверджує, що «...сутність конкуренції



доречно аналізувати в контексті трьох підходів: а) поведінкового, в межах якого конкуренція – це суперницька взаємодія суб'єктів ринку задля отримання необхідних умов для відтворювальної діяльності; б) функціонального, де конкуренція – це невід'ємний елемент ринкової системи, що забезпечує розподіл ресурсів та сприяє розвитку науково-технічного прогресу; в) структурного, згідно якого конкуренція – це стан ринку, що характеризується взаємодією множини продавців та покупців, які не здатні суттєво вплинути на зміни» [11, с. 239].

В той же час, науковець І. Смолін наполягає, що «...здатність підприємства до конкуренції, виявляється в результатах його боротьби за об'єкт конкуренції, що являє собою явище зовнішнього світу, за яке ведеться конкурентна боротьба (споживчий попит, фактори виробництва і влада), а предметом економічної конкуренції є продукт діяльності, з яким виходять на ринок його суб'єкти» [32, с. 43].

Слід зазначити, що абсолютно кожна компанія завжди прагне бути помітною на ринку, намагається зайняти перше місце в очах своїх потенційних клієнтів та постачальників. За допомогою сталої конкурентної позиції підприємство має переваги перед своїми конкурентами, набуває влади та статусу завдяки лояльності з боку свого робочого колективу та майбутніх працівників.

У сучасній економіці окрім терміну «конкурентна позиція» часто зустрічається таке поняття, як «ринкова позиція». Іноді можна спостерігати, як ці два поняття порівнюють та аналізують між собою або взагалі називають однаковими. Проте, така думка є не зовсім коректною, оскільки конкурентна позиція сконцентрована на внутрішніх факторах діяльності підприємства, а ринкова позиція, навпаки, приділяє більше уваги зовнішній діяльності компанії на ринку.

Під час наукових досліджень ринкової та конкурентної позиції, деякі вчені фокусують свою увагу на помітних ознаках підприємства як учасника ринкових відносин, чим порівнюють конкурентну позицію з конкурентними

перевагами та конкурентоспроможністю. Інші науковці, навпаки, акцентують свою увагу на просторовому положенні підприємства на ринку, що наближає їх до аналізу терміну «ринкова позиція». Тому, доцільним буде класифікувати думки вчених щодо поняття «конкурентна позиція» та «ринкова позиція».

Достатню кількість уваги порівнянню цих термінів приділили О.М. Гребешкова та А. О. Горбатько у своєму дослідженні конкурентної позиції підприємства та його ідентифікації. Так, було зібрано та класифіковано думки різних вчених щодо трактування понять «конкурентна позиція» та «ринкова позиція» з подальшим визначенням їх важливості для підприємства.

Таблиця 1.2.

**Підходи до трактування поняття «конкурентна та ринкова позиція підприємства»**

| Підхід              | Трактування підходу з поглядів вчених  |
|---------------------|--|
| Конкурентна позиція | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства.</li> <li>2. Певна сума переваг і вад підприємства.</li> <li>3. Комплексна характеристика стану підприємства у конкурентному середовищі, сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність підприємства та, у свою чергу, визначають стійкість його позиції на ринку.</li> <li>4. Позиція підприємства (регіону, галузі, країни), що відображає досягнутий рівень його конкурентоспроможності на конкретному ринку, яка відповідає системі сформованого конкурентного потенціалу і створює можливості для подальшого функціонування на ринку задля формування нових і розвитку існуючих конкурентних переваг.</li> </ol> |
| Ринкова позиція     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Положення, яке те або інше підприємство обіймає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими.</li> <li>2. Позиціонування підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінової і нецінової конкуренції.</li> </ol>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>3. Фіксоване у визначений момент часу положення компанії відносно до її конкурентів.</p> <p>4. Складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами.</p> <p>5. Конкретний сегмент ринку, який займає підприємство в умовах конкурентного середовища в певний момент часу відносно реальних конкурентів.</p> |
|--|---|

*Джерело: [10]*

Отже, за інформацією вказаною в таблиці 1.2 можна дійти висновку, що конкурентна позиція – набір й аналіз конкретних переваг та характеристик підприємства порівняно з конкурентами, а ринкова позиція – позиціонування підприємства на різних ринках та виокремлення й аналіз конкретного сегменту в якому працює компанія.

Такі різноманітні та значно відмінні між собою позиції різних авторів щодо визначення поняття «конкурентна позиція» пов'язані з :

1. Порівнянням конкурентної позиції з конкурентоспроможністю підприємства, продукції або послуг, ототожненням даних понять.

2. Характеристикою певної складової частини конкурентної позиції підприємства: конкурентоспроможності трудового потенціалу, виробничого потенціалу тощо.

3. Заміною різних понять між собою (наприклад, конкурентний рівень і конкурентний статус) [16].

Не дивлячись на те, що при аналізі та дослідженні категорії «конкурентна позиція» вчені використовують абсолютно різні підходи, проте, кожен з них погоджується з тим, що конкурентна позиція має два «характери». Тобто, позиція підприємства на ринку може бути порівняльного або динамічного характеру. Розглянемо докладніше кожен з них:

Порівняльний характер конкурентної позиції можна характеризувати тим, що вона не є загальним явищем, яке притаманне тільки одному об'єкту. В даному випадку, конкурентна позиція може проявлятися за умови співіснування одного об'єкта з іншими і не впливає із внутрішньої природи об'єкту. Такий показник можна оцінити у разі порівняння найважливіших критеріїв декількох організацій.

Що стосується динамічного характеру позиції підприємства на ринку, то він означає, що конкретний рівень конкурентної позиції підприємства на ринку був досягнутий у конкретний проміжок часу. Тобто, такий рівень конкурентоспроможності не може бути розглянутий та проаналізований, як довгостроковий показник ринкової позиції компанії. У цьому випадку дії інших економічних суб'єктів, їх активність та стратегії конкурентної боротьби можуть привести до втрачання підприємством досягнутого ним рівня та зменшення рівня загальної конкурентоспроможності.

Докладний аналіз визначень особливостей дослідження ринкової позиції сучасними економістами призвів до необхідності виділити різні підходи до її класифікації. Також дослідники одностайні у підходах до класифікації конкурентної позиції:

1. Залежно від масштабу об'єктів господарювання виділяють конкурентну позицію комплексу галузей, певної галузі, окремого підприємства або товару.

2. Залежно від територіального розташування виділяють міжнародну і національну конкурентоспроможність та конкурентну позицію підприємства у межах певних районів чи регіонів.

3. Залежно від часового прояву виділяють конкурентну позицію на конкретну дату чи період часу, поточну конкурентоздатність, та конкурентоздатність у перспективі [34].

Різноманіття складових конкурентної позиції підприємства дозволило створити класифікацію за різними ознаками використовуючи такі параметри, як джерела походження, сфера застосування та можливості реалізації [18].

Таблиця 1.3

**Класифікація складових конкурентної позиції підприємства**

| Класифікаційна ознака      | Складові ознаки    | Сутність ознаки  | Приклади   |
|----------------------------|--------------------|--|--|
| За джерелами походження    | ресурсні           | Засновані на поєднанні конкретних, особливих ознак         | Технології виробництва/продажу товарів; рівень кваліфікації співробітників         |
|                            | ринкові            | Сприйняття підприємства та його продукції споживачами      | Репутація компанії, рівень сприйняття товару, цінова політика                      |
| За сферою застосування     | загальні           | Можуть бути застосовані у різних галузях                   | Конкретно ціна та рівень якості товару   |
|                            | специфічні         | Можуть бути застосовані у конкретній галузі                | Репутація компанії-виробника або дистриб'ютора автомобілів серед своїх конкурентів |
| За можливостями реалізації | інструментальні    | Реалізація окремих факторів, які залежать від дій компанії | Розвиненість дилерської мережі та збут продукції                                   |
|                            | не інструментальні | Об'єктивні фактори, що не залежать від діяльності компанії | Темпи зростання ринку, його межі   |

*Джерело: створено автором на основі [18]*

Проте, навіть аналізуючи вищезазначену таблицю та її складові можна дійти висновку, що для компанії не так важливо те, якими саме класифікаційними ознаками користується підприємство, скільки те, хто або що є носієм цих складових. Знайти відповідь на таке питання є надзвичайно важливо, оскільки підприємство має направити свою діяльність на розширення власних оборотних та основних засобів, інвестувати у нерухомість або розширення виробництва і при цьому лишати поза увагою людський капітал – навчання персоналу, його розвиток, підвищення кваліфікації, оволодіння новими знаннями та навичками, інноваційну діяльність.

Підприємству доцільно зосередитися на внутрішніх факторах конкурентоспроможності, на які воно має безпосередній вплив; але поряд з цим, з метою подальшої розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності, необхідно також правильно ідентифікувати існуючі

зовнішні фактори та визначити шляхи вчасного реагування на результати їхнього впливу на поточний рівень конкурентоспроможності підприємства. Тобто, компанії потрібно зайняти попереджальну, вичікувальну або оборонну позицію.

Отже, оцінюючи конкурентоспроможність підприємства, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство та базові характеристики конкурентної стратегії. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства.

В свою чергу, для ефективного аналізу конкурентної позиції, підприємство має визначити наступні показники:

1. Конкурендоздатність продукції.
2. Фінансовий стан підприємства.
3. Ефективність просування товарів та їх збуту.
4. Ефективність виробництва.
5. Імідж підприємства [5, с. 115].

Конкретний набір показників для оцінки конкурентної позиції буде залежати від методу її оцінки. Класифікація методів для оцінки рівня конкурентоспроможності передбачає поділ цих методів на певні групи за різними ознаками. Часто ознакою поділу може бути форма, у якій представлені результати оцінки конкурентоспроможності. Відповідно до форми представлення виділяють розрахункові, матричні, графічні та комбіновані методи [9, с. 51].

Класифікація основних методів оцінки конкурентної позиції підприємства представлена у додатку А. Доцільним буде проаналізувати найбільш відомі з них – графічні та розрахункові методи.

Перевагами графічного методу оцінки є наочність та простота методу, а основним недоліком є, насамперед, те, що графічний метод не дає змогу встановити загальне значення за критерієм конкурентоспроможності організації [9, с. 54].

Матричні методи оцінювання конкурентної позиції підприємства, як правило, засновані на використанні таблиць з чітко упорядкованими елементами, що утворюють матрицю. Теоретичним фундаментом даних методів є життєвий цикл товарів та технології їх виготовлення й просування. Завдяки такому методу оцінювання, кожен виготовлений товар починає свій шлях на ринку, що називається – життєвий цикл товару. Від самої його появи на ринку і до зникнення продукт проходить конкретні стадії товару: впровадження – зростання – насичення – зрілість – спад. На кожному зазначеному етапі виробник може реалізувати товар чи продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу [3, с. 38].

Розрахункові методи для оцінки конкурентоздатності організації є досить численними. В цілому вони поділяються на дві групи: комплексні методи, які засновані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності та специфічні методи, які оцінюють конкурентоздатність за окремими аспектами діяльності організації [9, с. 54].

Комплексними розрахунковими методами оцінки конкурентоздатності є такі: методи, як метод оцінки конкурентоспроможності продукції, побудова карт стратегічних груп, метод порівняння переваг підприємств, що є конкурентами (бенчмаркітінгу), інтегральний метод та метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [35].

Вважаємо доцільним розглянути ґрунтовніше методи побудови карт стратегічних груп і бенчмаркінгу.

Метою концепції стратегічних груп є аналіз конкретної галузі відповідно до можливих найбільш однорідних моделей стратегічної поведінки, щоб об'єднати обрані компанії, які стоять за цими подібними моделями в стратегічні групи. Під стратегічною групою розуміється група компаній галузі, яка переслідує аналогічні конкурентні стратегії. Подібність переслідуваних конкурентних стратегій в кінцевому підсумку виражається в подібних проявах щодо стратегічних аспектів. Як правило, карта стратегічних

груп будується у вигляді матриці, в якій згідно проведеного дослідження розміщують компанії за обраними для аналізу критеріями. Компанії, що потрапили в один сектор створюють стратегічну групу [37].

Крім структурування конкурентного поля, концепція стратегічних груп також служить для з'ясування довгострокових відмінностей в прибутковості в галузі, групоутворюючих стратегії і прогнозування реакції конкурентів. Аналіз групоутворюючих факторів (бар'єрів мобільності) також дозволяє аналізувати сильні і слабкі сторони і оцінювати загрозу, що виходить від нових конкурентів. Крім структурування конкурентного поля, концепція стратегічних груп також служить для з'ясування довгострокових відмінностей в прибутковості в галузі, оцінки стратегії і прогнозування реакції конкурентів. Аналіз групоутворюючих факторів також дозволяє аналізувати сильні і слабкі сторони і оцінювати загрозу, що виходить від нових конкурентів.

Що стосується методу бенчмаркінгу, то його головною особливістю, як методу, є адаптація принципів, які використовуються в відомих успішних компаніях.

Метод, бенчмаркінгу, є одним з сучасніших підходів до аналізу продукції підприємства, що ефективно використовується у практиці американських, японських, скандинавських та західноєвропейських дослідників та бізнесменів.

За допомогою бенчмаркінгу компанія може провести порівняння власної діяльності з іншими компаніями для того, щоб здійснити конкретні зміни, які дозволять покращити її діяльність та підвищити конкурентоздатність.

Серед особливостей бенчмаркінгу можна виділити системний характер, який охоплює усі аспекти діяльності підприємства. Також, при застосуванні бенчмаркінгу чітко визначена спрямованість підприємства на досягнення вищого рівня за допомогою знаходження практичних рішень для отримання конкурентних переваг та аналіз того, як здійснити необхідні поліпшення [4].



Основними етапами бенчмаркінгу є:

1. Визначення об'єкту бенчмаркінгу.
2. Пошук підприємства для порівняння.
3. Вибір еталонних підприємств: встановлення контактів з ними, формулювання критеріїв для оцінки і аналізу. Об'єктом для порівняння може бути як реально існуюче підприємство (найближчий конкурент підприємства), так і гіпотетичне підприємство з найкращими у галузі чи середньогалузевими показниками;
4. Аналіз та впровадження результатів.
5. Нова оцінка після впровадження результатів. Так як бенчмаркінг є безперервним, систематичним пошуком кращої практики конкурентів, а також постійним порівнянням бажаних результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю, після впровадження результатів бенчмаркінгу необхідно знову оцінити ситуацію [18].

За змістом, бенчмаркінг представляє процес вимірювання продуктивності продуктів, послуг або процесів компанії в порівнянні з продуктами, послугами або процесами іншої компанії, які вважаються кращими в галузі, тобто «кращими в своєму класі». Мета даного порівняльного аналізу – виявити внутрішні можливості для поліпшення. Вивчаючи компанії з чудовою продуктивністю, розбираючи, що забезпечує таку високу продуктивність, а потім порівнюючи ці процеси з тим, як працює ваш бізнес, ви можете впровадити зміни, які приведуть до значних поліпшень [35].

Це може означати налаштування та вдосконалення функцій продукту, щоб вони більш точно відповідали пропозиції конкурентів, або зміна обсягу пропонованих підприємством послуг, або встановлення нової системи управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM, щоб забезпечити більш персоналізоване спілкування з клієнтами.

Крім допомоги компаніям у підвищенні ефективності і прибутковості, порівняльний аналіз має і інші переваги, такі як: поліпшення розуміння

співробітниками структури витрат і внутрішніх процесів; заохочення створення команди і співробітництва в інтересах підвищення конкурентоспроможності; знайомство з ключовими показниками ефективності та можливостями для поліпшення в масштабах всієї компанії.

Інакшими словами, порівняльний аналіз допомагає співробітникам зрозуміти, як одна невелика частина процесів або продуктів компанії може бути ключем до великого успіху, так само як внесок одного співробітника може привести до великої перемоги.

Проаналізувавши всю вищезгадану інформацію, слід зазначити, що оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна перш за все для її підвищення. Таке підвищення потребує наявності стратегічного підходу, тобто потрібно розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства для його ефективного функціонування.

Таким чином, у даному підрозділі було розглянуто визначення поняття «конкурентна позиція», а в результаті аналізу різних визначень даного терміну можна сформулювати наступний висновок: конкурентна позиція – це позиція конкретного підприємства на ринку, яка може бути сталою або змінною й відповідно дозволяє підприємству віднайти характеристики стану підприємства у конкурентному середовищі, сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність й конкурентну позицію компанії. З метою розробки ефективних стратегій підвищення конкурентної позиції підприємства, необхідно правильно ідентифікувати існуючі зовнішні та внутрішні фактори, щоб визначити шляхи вчасного реагування на результати їхнього впливу на поточний рівень позиції підприємства серед конкурентів.

## **1.2. Сучасні підходи до визначення тенденцій розвитку ринку**

Знання особливостей і умов ринку дає підприємству основу для прийняття важливих рішень в області маркетингу, продажів або виробництва.

Для обґрунтованого аналізу ринку доступні різні підходи. Однак вирішальним фактором є не тільки якість зібраних даних, а й добре структурована оцінка.

Дослідження тенденцій розвитку ринку – це процес, який пов’язує споживачів, клієнтів і громадськість через інформацію з постачальниками – інформація, яка використовується для виявлення і визначення маркетингових можливостей і проблем: визначення сегментів ринку, аналіз конкуренції, виявлення нових потреб споживачів, розслідування потенційних нових ринків, прогноз обсягу ринку для розробки і модифікації, а також огляд маркетингових заходів [38].

Аналіз ринку потрібен компанії для того, щоб зібрати інформацію про ринковий потенціал та обсяги ринку, його зростання та інші, важливі, фактори аналізу.

Ринковий потенціал показує, коли можна говорити про повне насичення ринку. Дослідження ринкового потенціалу можуть надати інформацію про те, чи буде ринок зростати в майбутньому чи залишатиметься стабільним. Оцінка розвитку ринку впливає на шанси та успіх бізнесу, оскільки, легше бути успішним на ринку, що має додатковий ринковий потенціал і відповідно зростає, ніж на ринку, який застоюється і чий ринковий потенціал низький. Аналіз ринкового потенціалу є важливим, також, під час очікування зростання ринку, адже дозволить зрозуміти який об’єм продаж буде отримано у майбутньому та дозволяє компанії підготуватися до цього [36].

Також, важливими елементами аналізу ринку є дослідження частки ринку та аналіз структури клієнтів. Частка ринку описує частку компанії чи товару у загальному обсязі ринку, галузі чи товарної групи.

Розрахунок частки ринку дає інформацію про те, як структурований ринок для пропонованої компанією продукції та яке місце зараз займає підприємство на ньому.

Аналіз структури клієнтів дає важливе уявлення про клієнтів і дозволяє адаптувати маркетинг до клієнтських структур. Сюди входить, наприклад,

співвідношення жінок-покупців до чоловіків, вікові структури або розподіл продажів. Добре знати своїх клієнтів - важлива маркетингова стратегія, до якої потрібно пристосувати спілкування. Це включає, з одного боку, вивчення структури споживача, або її також називають аналізом структури споживача, як важливу частину аналізу споживачів.

На основі цих аналізів можна скласти рекомендації щодо дій та розробити маркетингові стратегії. Наприклад, збільшити другий рівень закупівлі для певних груп споживачів або звернутися до більш чутливих до ціни покупців.

Для ефективного збуту товару чи послуги маркетологи дотримуються дуже конкретних стратегій. Всі рішення та дії, що сприяють маркетингу, зведені до так званого маркетингового комплексу. Визначені в них інструменти та заходи допомагають компанії створити структуровану маркетингову концепцію. Тому, при аналізі ринку, аналізі клієнтів та постачальника доречним буде використати стратегію 4P або маркетинг мікс. Термін маркетинговий мікс охоплює всі дії та рішення, важливі для успішного розміщення компанії та її продуктів або послуг на ринку. У класичній моделі маркетингової суміші розрізняють чотири центральні сфери. Ці чотири інструменти маркетингового комплексу: продуктова політика, цінова політика, політика розподілу та комунікаційна політика. Успішне впровадження цих 4P є важливою передумовою ведення успішної компанії [8].

Останнім, не менш важливим фактором, є – сприйнятливність ринку до зовнішніх впливів, таких як економіка, технологічні або зміни соціальних цінностей. Сучасним трендом для всіх сформованих промислових країн є цифрова трансформація. Ця трансформація актуальна не лише для компаній, завдяки своїм широким та ланцюговим ефектам вона також змінить значні частини суспільства. Використовуючи цифрові технології у виробництві, багато процесів можна зробити більш гнучкими та індивідуалізованими. Крім того, від оцифрування очікуються позитивні ефекти на продуктивність, а також нові продукти та бізнес-моделі.

Коли людська робота виконується за допомогою комп'ютерів і роботів, результатом є те, що існуючі робочі місця сьогодні зникнуть. Як показує досвід попередніх «технічних революцій», це не повинно бути пов'язано зі зменшенням зайнятості або навіть припиненням дохідної зайнятості. Безперечно, однак, є те, що цифрова трансформація призведе до зміни типу праці та форм зайнятості. Проте, це технологічне потрясіння спричиняє проблеми для компаній і не менше для політики, наприклад, в галузі інфраструктури, правових рамок та правил соціального забезпечення.

Дослідження ринку є досить клопітким та тривалим процесом. Проте результати аналізу ринку є корисними та можуть бути використані у найрізноманітніших цілях:

- Для реалізації конкретного продукту, оскільки аналіз ринку може відповісти на питання, наскільки високими будуть шанси на успішний вихід на ринок. Крім того, можливий обсяг інвестицій в новий продукт або компанію можна приблизно визначити за допомогою оцінки даних. Зокрема, при розробці продукту аналіз ринку може виявити, наприклад, чи може нова компанія знадобитися для виведення на ринок.
- Подальший розвиток або поліпшення продукту: за допомогою ринкових даних можливо визначити, чи має сенс подальше розвиток або оптимізація існуючих продуктів. Такий аналіз може служити підставою для прийняття рішення про те, чи слід виводити товар з ринку чи ні.
- Зважування можливостей і ризиків для нових бізнес-моделей: компанії повинні постійно розвиватися, щоб вижити в умовах зростаючої конкуренції. Аналіз ринку може бути корисний для виявлення можливих ризиків і можливостей в нових бізнес-моделях.
- Розширення за допомогою продукту або компанії: зокрема, коли необхідно освоювати нові ринки, добре обґрунтований аналіз ринку пропонує міцну основу для прийняття рішень [40].

Загалом, результат аналізу ринку - це завжди прогноз по конкретному питанню. З цієї причини питання, а також точність збору даних і подальшої оцінки у взаємодії є вирішальними для корисності прогнозу.

Структура проведення аналізу ринку завжди однакова, незалежно від використовуваного методу. Однак окремі частини можуть відрізнятися в залежності від питання і посилення. Вибір і розташування компонентів аналізу залежать, наприклад, від того, чи потрібен аналіз для нового бізнес-плану підприємства або аналіз є необхідним для запуску нового продукту та компанії на ринок.

Аналіз існуючих методів і підходів до аналізу розвитку ринку дозволив визначити послідовність такого аналізу.

Спочатку потрібно визначити цільовий ринок. Важливим, на даному етапі, є розмежування від сусідніх ринків, оскільки для отримання точної інформації потрібно бути сконцентрованим лише на ринку пропонованого компанією продукту, потім вже аналізувати сусідів.

Опис цільового ринку також включає класифікацію цільової групи. Це може бути диференційовано, наприклад, на основі соціально-демографічних або регіональних критеріїв. За допомогою цієї сегментації подальший аналіз може бути проведений ще точніше і конкретніше.

Наступним етапом є визначення розміру ринку та його концентрація. Як правило, для цього розраховується обсяг продажів поточного ринку. У той же час ці цифри можуть бути визначені для конкретних періодів, щоб вивести можливий потенціал зростання. В кінцевому підсумку буде отримано прогноз привабливості цільового ринку на основі введених даних. Подалі, отримані дані можуть бути важливі, наприклад, для бізнес-плану.

Після визначення ринку та його концентрації варто дослідити конкуренцію. Щоб зрозуміти конкурентоспроможність компанії, важливо проаналізувати потенційних діючих конкурентів. Як правило, більш уважно вивчаються ключові компанії, що є лідерами галузі або ринку. Після

визначення основних конкурентів можливо порівняти власний потенціал, цілі і продукти з даними компаній, щоб скласти можливий прогноз свого успіху.

Після визначення конкурентоспроможності варто дослідити споживчі галузі, адже точний аналіз цієї області дозволяє розробити розумні стратегії для входу на ринок. В цьому випадку визначаються важливі галузі для цільової групи – «важливі» сектори з найбільшою часткою продажів на цільовому ринку.

Останнім кроком є визначення потенціалу цільового ринку, оскільки дуже важливо точно визначати майбутні можливості та загрози продажів. За допомогою аналізу потенціалу збирається вся важлива інформація про конкурентів, можливі бар'єри для входу на ринок, шанси на успіх і тенденції ринку в цілому.

В основному, методи аналізу ринку можна розділити на первинні і вторинні дослідження. Якщо обраний для аналізу ринок заснований на первинному дослідженні, потрібно робити всі кроки самостійно – від збору даних до оцінки. Одним з переваг первинного дослідження є те, що набори даних можуть бути ідеально адаптовані до поставленої мети щодо аналізу ринку. Недоліком буде те, що первинне дослідження зазвичай більш затратно і вимагає багато часу. Які саме критерії переважають під час проведення первинного дослідження ринку, можна побачити у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

#### Методи аналізу ринку при застосуванні первинного дослідження

| Підхід до аналізу | Характеристика обраного підходу  |
|-------------------|--|
| Опитування        | Створення анкет з метою опитування потенційних цільових груп або клієнтів. Як правило, опитування проходять онлайн. Однак існує також можливість роботи з анкетами за допомогою телефонних або письмових опитувань. Опитування можна проводити як з професійними маркетинговими компаніями, так і за власною ініціативою. Збір даних можливий, наприклад, за допомогою інформаційного бюлетеня або онлайн-анкет на власному веб-сайті. |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Інтерв'ю              | Проведення інтерв'ю з експертами або діловими партнерами, яке дозволяє зібрати важливу інформацію для аналізу ринку. Важливо структурувати інтерв'ю відкрито, щоб відповіді були ґрунтовними та важливими для аналізу ринку.  |
| Експерименти і тести  | Щоб зібрати дані для аналізу ринку, експерименти можна проводити в лабораторії. Тут моделюються ситуації, які відчують випробовувані. Цей метод часто застосовується до запуску нового продукту або упаковки і дизайну. Так званий «спільний аналіз» зазвичай використовується як частина тестів. Тут особливі характеристики продукту поєднуються з ціною. Ці різні пакети, нарешті, представлені цільовій групі. Пізніше в ході опитувань випробовувані вирішують, який пакет їм найбільше подобається. |
| Тематичні дослідження | В тематичних дослідженнях більш складні питання зводяться до прикладу. Для опису випадку можна використовувати результати інтерв'ю або опитувань.   |

*Джерело: створено автором на основі [12]*

Отже, за допомогою вищевказаних методів аналізу ринку, компанія може зрозуміти наскільки затребуваними і необхідними є продукти досліджуваного ринку, дослідити цільові аудиторії, які зацікавлені у покупці конкретного товару.

В свою чергу, вторинні дані — це дані, зібрані і вивчені іншим суб'єктом ринку. Вивчення вторинних даних передуює вивченню первинної інформації. Використання у процесі дослідження вторинних даних називається деск-дослідженнями. Вивчення зовнішнього ринку на основі вторинних даних є дешевшим, крім того, воно часто може дати всю необхідну



досліднику інформацію або стати важливою і корисною основою для неї. Тому даний аналіз ринку підходить більше малим і середнім підприємствам, які частіше проводять вторинні маркетингові дослідження ринку [13].

Також, у маркетинговій системі доступні різні інструменти для оптимізації процесу аналізу ринку. До них можна віднести:

1. SWOT-аналіз: цей інструмент допомагає вам визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози вашої бізнес-моделі, вашого нового продукту або вашого проекту. SWOT-аналіз безпосередньо пов'язаний з відповідними ринковими умовами і вашим питанням в рамках аналізу ринку.

2. Аналіз PESTEL: за допомогою цього методу аналізу досліджуються п'ять важливих факторів, що впливають на відповідний ринок. До них відносяться політика, економіка, суспільство, технології, екологія і право.

3. Аналіз структури галузі по Портеру: в цій формі використовуються п'ять факторів для вивчення того, як галузь буде змінюватися або розвиватися. До них відносяться суперництво між конкурентами, загроза нової конкуренції, ринкова сила покупців, загроза, що виходить від інших продуктів, і ринкова сила постачальників [13].

На сьогоднішній день існує безліч методів та підходів до аналізу ринку. Саме тому, перед виходом на ринок або його аналізом з перспективою покращення своєї конкурентної позиції, компанії важливо знати свої рушійні сили – переваги й недоліки на фоні власних конкурентів і робити з них висновки. Потім, після проведення дослідження ринку, аналіз конкурентних сил можна використовувати надалі для корпоративного планування.

Отже, аналіз ринку – це систематичне вивчення ринку з точки зору клієнтів та конкурентів. Це, перш за все, аналіз переважної ринкової ситуації, який використовується в контексті стратегічного планування. Він служить компаніям і соціальним установам в якості основи для поточних і майбутніх рішень. Аналіз ринку робить оцінки продажів, заплановані показники продажів і очікуваний прибуток зрозумілими і перевіряються. Іншими

словами, аналіз ринку - це галузь дослідження ринку. Він пов'язаний з моментом часу, працює з існуючими даними і надає інформацію про структуру ринку.

### **1.3. Особливості аналізу автомобільного ринку в Україні**

Автомобільний ринок України розвивається за власним, досить вдалим, сценарієм. В останні чотири роки динаміка продажів нових легкових автомобілів в Україні є дуже позитивною: за сезон ринок приростає в середньому на 40%. Якщо в 2017 році в країні було реалізовано 85 тисяч машин, то вже через рік ця цифра зросла до 104 тисяч. За підсумками вересня 2020 року кількість проданих автомобілей становить 113 тисяч [25].

Що стосується іноземних автомобільних ринків, то їхня позиція досить неоднозначна і постійно змінюється. Наприклад, в той час як європейський ринок легкових автомобілів перевищив рівень попереднього року, а попит в Бразилії також виріс, в США було продано менше легкових автомобілів, ніж в 2019 році відносно 2020. Азіатські ринки також розвивалися слабо: Китай, Японія та Індія впали в показниках продажів. Саме тому, доцільно буде вивчити що саме впливає на стан автомобільного ринку в цілому й які фактори є основними при дослідженні даного ринку [20, с. 224].

Прогнози й інформаційна база даних про обсяги виробництва моделей автомобілів, їх приводних систем й інформація про окремі заводи служать основою для подальшого аналізу світового виробництва автомобілів. У стандартизованій виробничій базі даних, яка є унікальною для галузі, поточні і майбутні обсяги виробництва транспортних засобів, компонентів двигунів і трансмісії консолідовані і доступні в режимі онлайн в якості основи для прийняття рішень на основі фактів в контексті планування, комплексної перевірки та ризиків аналізу, порівняльний аналіз або рекомендації по стратегії. Також, для прогнозування обсягів продаж та виробництва автомобілів необхідно визначити основні фактори, які впливають на розмір ринку, вагомість їх впливу та статистичні дані минулих років [7].

До факторів впливу на розвиток та стан автомобільного ринку впливають різні фактори. Серед них можна виділити економічні, ринкові, фактори навколишнього середовища, основні характеристики пропонованих на ринку продуктів та політичні фактори.

До економічних факторів можна віднести доходи населення, рівень інфляції та безробіття, співвідношення доходів населення та ціни на автомобіль, стабільність валютного курсу, витрати населення та споживання. За допомогою економічних факторів можна отримати ґрунтовну інформацію щодо стану купівельної спроможності населення країни та готовності громадян не тільки морально, а й фінансово, придбати автомобіль. Отже, розраховуючи показники рівня інфляції, безробіття та співвідношення доходів населення та ціни на автомобіль маркетологи здатні отримати та обґрунтувати інформацію стосовно стану автомобільного ринку, кількості проданих авто та проаналізувати різні бренди автомобілів за ціною, щоб зрозуміти на якому рівні за купівельною спроможністю знаходиться населення країни й у яких цінових сегментах зосереджено найбільшу кількість продаж. Виходячи з цього можна отримати інформацію, які бренди є найбільш розповсюдженими на ринку.

Для того, щоб зрозуміти загальний стан ринку досліджують, також, ринкові фактори, до яких відносять моторизацію ринку, статистику продажу автомобілів та динаміку минулих років. Разом з економічними факторами, за допомогою цих даних можливо провести аналітику ринку за кількістю проданих авто загалом або окремого бренду та спроектувати можливі перспективи або загрози продаж авто у майбутньому.

Що стосується факторів навколишнього середовища, то серед основних ознак є: вартість палива, розвиток інфраструктури – шосейні дороги, розвиток транспортних коридорів, наявність заправних станцій, розвиток альтернативних видів транспорту, зростання та кількість населення в світі.

Оскільки витрати на інфраструктуру є величезним економічним мультиплікатором, український уряд збільшив витрати в 2020 році. У проекті

бюджету знаходилися витрати на будівництво доріг, які збільшилися на 35% до 3 мільярдів доларів, витрати на безпеку дорожнього руху подвоїлись до 127 мільйонів доларів, а будівництво злітно-посадкових смуг в аеропортах зросло в п'ять разів до 43 мільйонів доларів. Крім того, було відведено 20 мільйонів доларів на мости і 5 мільйонів доларів на суднові шлюзи [23].

Ще одним фактором дослідження ринку є характеристика послуг, які представляють виробники та дилери автомобільних брендів. Серед основних ознак характеристик послуг можна виокремити, перш за все, ціни на автомобілі. За допомогою аналізу цін на автомобілі з'являється можливість розподілити представлені на ринку автомобільні бренди на цінові сегменти та зрозуміти у якому саме сегменті зосереджено найбільшу кількість клієнтів. Наприклад, в Україні більшість населення становить середній клас, тому найбільшу кількість продаж можна спостерігати у середньому ціновому сегменті, де представлені автомобілі «KIA», «Renault», «Opel», «Skoda», «Jeep» та інші. Також, до факторів навколишнього середовища можна віднести вартість обслуговування та утримання автомобіля, експлуатаційні характеристики: споживання палива та безпека, наявність, доступність та розвиток сервісних можливостей автомобільних дилерів.

Що стосується моторизації ринку, рівень автомобілізації в Європі за останній рік досяг нового максимуму. У Німеччині рівень автомобілізації становить 555. Більш високий рівень автомобілізації, ніж в Німеччині, був також виявлений в Італії – 625, Фінляндії – 604 і Польщі – 571. У Румунії була найнижча автомобільна щільність - 261 автомобіль на 1000 жителів [39].

На основі вказаних даних можна зробити висновок, що автомобільний ринок країн Європи розвивається значно швидше ніж український. Це зумовлено тим, що більшість Європейських країн безпосередньо має більший відсоток експорту, ніж імпорту маючи власні виробничі потужності, кращу якість доріг, вищу купівельну спроможність населення та менший рівень безробіття.

Важливими факторами для ефективного функціонування автомобільного ринку є політичні фактори серед яких: політична стабільність країни та відсутність війн та конфліктів в світі та на основних ринках. Даний фактор є надзвичайно важливим для успішного функціонування українському ринку автомобілей, оскільки вітчизняне виробництво складає усього 20%. На вітчизняному ринку переважають дистриб'юторські компанії та дилери автомобільних брендів, тому важливо мати відкриті кордони, налагоджену митну систему та активно співпрацювати з логістичними компаніями. Тому, якщо Німеччині потрібно вдосконалити власні виробничі потужності та внутрішню систему виробництва та імпорту авто, оскільки автомобільний ринок цієї країни є досконалим, з власними успішними брендами, то Україна має працювати над вдосконаленням логістичної системи країни та митними кордонами [39].

Отже, на основі згаданих вище груп факторів, можливо проаналізувати автомобільний ринок, побудувати статистичні ряди показників ринку та визначити їх можливий вплив для необхідності прогнозування розвитку автомобільного ринку в перспективі.

Як зазначає у своїй науковій роботі О. П. Савич «Автомобільний ринок являється основною частиною глобальної економіки і має безпосередній вплив на її розвиток. Так, в світі виробляється майже 82 мільйона одиниць легкових автомобілів на суму майже 2 трильйонів доларів США, а з суміжними галузями це майже 5 % ВВП світу. Автомобільний ринок дуже циклічний по своїй природі та попадав в кризу продаж на протязі останніх 15 років вже декілька раз. Тому, автовиробникам необхідно прогнозувати розвиток ринку в майбутньому та досліджувати його останні тенденції з метою зміни та адаптації своєї маркетингової стратегії. А урядам країн важливо знати останні тенденції розвитку ринку, забезпечивши підтримку розвитку автомобільної галузі, і тим самим підтримати економічний розвиток країни» [30].

Останні декілька років згадані раніше у даному розділі фактори вказували як позитивний, так і негативний вплив на ринок автомобілів. У своїй

роботі О. Савич класифікував фактори аналізу автомобільного ринку та провів аналіз ступеню їх впливу та важливості на розвиток автомобільного ринку. До позитивних факторів розвитку продажу автомобілів О. Савич відніс наступні: коли вартість нафти зменшується, кількість населення у світі зростає, дороги та інфраструктура покращуються, споживання палива новими автомобілями зменшується. В той же час є і негативні фактори серед яких: рівень зростання світового ВВП сповільнився, рівень безробіття піднявся, витрати населення та споживання зменшуються, ціна на новий автомобіль зростає, так як і вартість його експлуатації. Але ж важливо зрозуміти, як буде поводити себе ринок у наступні роки, тому необхідно виявити важливість факторів впливу на споживання автомобілів населенням світу [30].

Таблиця 1.5.

### Вплив факторів на автомобільний ринок та їх важливість

| Фактор                        | Важливість,% | Вплив                                | Вплив на авторинок в останні роки |
|-------------------------------|--------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Світовий ВВП                  | 20%          | Збільшення веде до збільшення продаж | Негативний                        |
| Глобальна інфляція            | 8%           | Збільшення веде до зменшення продаж  | Позитивний                        |
| Рівень безробіття             | 10%          | Збільшення веде до зменшення продаж  | Негативний                        |
| Витрати населення, споживання | 22%          | Збільшення веде до збільшення продаж | Негативний                        |
| Моторизація глобального ринку | 1%           | Збільшення веде до зменшення продаж  | Нейтральний                       |
| Вартість нафти                | 11%          | Збільшення веде до зменшення продаж  | Позитивний                        |
| Кількість населення           | 2%           | Збільшення веде до збільшення продаж | Позитивний                        |
| Протяжність вимощених доріг   | 3%           | Збільшення веде до збільшення продаж | Позитивний                        |

## Продовження табл. 1.5

|                               |     |                                     |            |
|-------------------------------|-----|-------------------------------------|------------|
| Ціна автомобіля               | 13% | Збільшення веде до зменшення продаж | Негативний |
| Споживання палива автомобілем | 6%  | Збільшення веде до зменшення продаж | Позитивний |

*Джерело: [30]*

Отже, проаналізувавши дану таблицю можна зробити висновок, що серед великої кількості факторів, можна виокремити як фактори позитивного впливу, так і негативного. Виходячи з цієї таблиці можна стверджувати, 69% становлять фактори негативного впливу і лише 31% – позитивного. Наразі, такі показники можна пов'язати із складною епідеміологічною ситуацією в світі, активним скороченням робочих місць, що, як наслідок, знижує купівельну спроможність населення. Тобто, варто очікувати стагнацію ринку та невелике зменшення обсягів продажу. Беручи до уваги, що найбільший фактор впливу на продажі автомобілів – це рівень глобального ВВП та його динаміка, то відповідний прогноз необхідно буде будувати на основі факторного впливу ВВП.

Таким чином, у даному розділі було проаналізовано особливості аналізу автомобільного ринку, фактори впливу на його розвиток та фактори, які призводять до його стагнації. Сьогодні автомобільний ринок України більшою мірою залежить від експорту автомобілів іноземних брендів. Не дивлячись на певне стагнування ринку, зниження робочих місць, погіршення купівельної спроможності населення країн, перспективи на майбутнє здаються позитивними. Продажі помірно зростають, а заможній та достатній клас людей, які можуть собі дозволити авто завжди буде існувати.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЇ ПОЗИЦІЇ ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»**  
**НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ**

**2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «АвтоКапітал»**

ПрАТ «АвтоКапітал» – офіційний імпортер автомобілів «Mercedes-Benz» в Україні, генеральне представництво Daimler AG в Україні та невід’ємна частина корпорації УкрАвто.

Таблиця 2.1

**Детальна інформація про юридичну особу**

| Ознака  | Характеристика ознаки   |
|---|---|
| Повне та скорочене найменування юридичної особи | Приватне акціонерне товариство "АвтоКапітал"  |
| Скорочена назва                                 | ПрАТ "АвтоКапітал"  |
| Організаційно-правова форма                     | Акціонерне товариство   |
| Форма власності                                 | Недержавна власність  |
| Ідентифікаційний код юридичної особи            | 31750520  |
| Місцезнаходження                                | 01004, Україна, Київ, Київська обл., Столичне шосе 90   |
| Розмір статутного капіталу                      | 300 000, 00 грн   |
| Види діяльності                                 | <p>Основний:</p> <p>45.11 Продаж автомобілів і легких моторних транспортних засобів</p> <p>інші:</p> <p>45.20 Техобслуговування і ремонт автомобілів</p> <p>45.31 Оптова торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів</p> <p>45.32 Роздрібна торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів</p> <p>77.39 Оренда і лізинг інших машин, устаткування і матеріальних засобів, які не включені в інші категорії</p> <p>49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом</p> <p>52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях</p> <p>62.02 Консультаційні послуги в області комп'ютерних технологій</p> <p>73.12 Вистава в засобах масової інформації</p> <p>77.11 Оренда і лізинг автомобілів і легких моторних транспортних засобів</p> |

*Джерело: створено автором на основі [31]*



Приватне акціонерне товариство «АвтоКапітал» є офіційним представником концерну Daimler AG в Україні, що імпортує та реалізує автомобілі бренду «Mercedes-Benz». Згідно з укладеним між сторонами контрактом, основним видом діяльності «АвтоКапітал» є імпорт виготовлених автомобілей в Україну, їх позиціонування на національному ринку, відвантаження та продаж автомобілей за допомогою дилерських мереж.

Оскільки ПрАТ «Автокапітал» являється однією з провідних дистриб'юторських компаній, що належать до корпорації УкрАвто, дилерська мережа компанії є найбільшою в країні й налічує до 20 представництв у найбільших містах України:

1. Автомобільний дім «Соллі-Плюс» ТОВ.
2. Автомобільний дім Україна-Мерседес Бенц СП ТОВ.
3. Автомобільний дім Одеса Філія ПРАТ Одеса-Авто.
4. Автомобільний Центр Київ.
5. Автоцентр Мерседес Дніпропетровськ-Авто ПРАТ.
6. Автоцентр на Кільцевій ТОВ.
7. Волинь-Авто ПРАТ.
8. Галичина-Авто ПРАТ.
9. Житомир-Авто ПРАТ.
10. Закарпаття-Авто ПРАТ.
11. Західно-Український автомобільний дім ТОВ.
12. Полтава-Авто ПРАТ.
13. Харків-Авто ПРАТ.
14. Херсон-Авто ПРАТ.
15. Хмельниччина-Авто ПРАТ.
16. Черкаси-Авто ПРАТ.

Дистриб'ютори передають дилерам автомобілі, сплачуючи винагороду за їхню реалізацію. Також, згідно встановленому плану головним офісом – корпорацією, дистриб'ютор встановлює і розподіляє план з продажів на кожного дилера. Окрім цього, дилер зобов'язаний виконувати надані

дистриб'ютором плани з продажів, оскільки від цього залежать таких показників як: маржа, присвоєння відсотку який отримає дилер з продажу, кількість автомобілів які дилер може взяти собі на експозицію. Як правило, на автодилерів покладаються ще й додаткові обов'язки з підтримання гарантії, реалізації запасних частин, технічного обслуговування і ремонту реалізованих ними автомобілів.

Для ефективного та безпечного перевезення автомобілів, компанія співпрацює з різними логістичними компаніями. Серед них можна виділити:

1. «Hödlmayr Logistic» – перевізник, що займається транспортуванням автомобілів з-за кордону, а саме з заводів на яких виробляються авто.

2. «АСКО-Експедиція» – функціонує на українському ринку і забезпечує своєчасне перевезення автомобілей від дистриб'ютора дилеру, від дилера дилеру, від дилера на склад дистриб'ютора. Тобто, дана компанія оперує лише на внутрішньому ринку України.

Приватне акціонерне товариство ПрАТ «АвтоКапітал» було створено 19 жовтня 2001 року. Впровадження діяльності генерального представництва «Mercedes-Benz» в Україні було зумовлено наявністю широкого попиту на автомобілі вказаного бренду. Також, наявність подібних дистриб'юторських компаній дозволяє швидко реалізовувати нові автомобілі на ринку не купуючи їх за кордоном або ж на вторинному ринку. Серед переваг наявності дистриб'юторів іноземних автомобільних брендів можна також виокремити: офіційну сертифікацію авто в Україні, наявність документів, що підтверджують якість, оригінальність авто, надання клієнтам можливості користуватися офіційним сервісом з гарантією на автомобілі за автомобільним запчастини.

До матеріально-технічної бази ПрАТ «АвтоКапітал» входять:

1. Наявність великої кількості складів для зберігання імпортованих автомобілів.

2. Налагоджена логістична система співпраця з великими логістичними компаніями, що сприяє швидкому транспортуванню авто як з-за кордону, так і по території України.

3. Митний комплекс на території якого, автомобілі проходять стадії розмитнення, оприбуткування та сертифікації.

4. Система «Go», яка дозволяє впроваджувати авто у виробництво, контролювати його й відстежувати стан.

5. Інститут екології та сертифікації автомобілів.

6. Наявність тренінг центру для навчання та підвищення кваліфікації працівників дистриб'юторської компанії та дилерських мереж.

Основною метою компанії є: дбати про клієнтів компанії, забезпечувати найвищий рівень обслуговування, а також залучати в компанію талановитих фахівців, сприяти реалізації колективного творчого потенціалу в інтересах своїх клієнтів.

Задля цієї мети в січні 2007 року компанія «АвтоКапітал» відкрила навчальний центр, який відповідає високим стандартам концерну Даймлер АГ. У навчальному центрі проходять навчання всі співробітники компанії. Представники Даймлер АГ в рамках програм сертифікації перевіряють процес підбору нового персоналу на дилерських підприємствах та відповідність наявного персоналу профілю вимог [27].

Для успішного навчання та підвищення кваліфікації співробітників компанії, було розроблено спеціальну тренінгову кампанію. У цьому допомагає «Mercedes-Benz Academia». У даній академії співробітники головного представництва Даймлер АГ та робітники дилерської мережі мають можливість проходити онлайн навчання щодо вдосконалення своїх знань в автомобільній сфері. Після кожного тренінгу відбувається тест на перевірку засвоєння інформації та подальшим виставленням оцінок і формуванням рейтингу за яким визначається кваліфікація працівника.

Основним завданням компанії є: контроль виробництва автомобілів, керування процесом імпорту автомобілей з заводів та успішна реалізація авто своїм клієнтам.

Оскільки ПрАТ «Автокапітал» – дистриб'ютор автомобілів, то основною діяльністю компанії є: відвантаження автомобілів дилеру, керування логістикою дилерських підприємств, контроль та супроводження процесу передачі авто від дилера до клієнта. Таким чином, у процедурі діяльності компанії чітко визначені правила, яких повинні дотримуватися дилери для сприятливих умов співпраці з компанією-дистриб'ютором.

На сьогоднішній день, корпорацією УкрАвто представлена процедура здійснення торгівельної діяльності для ПрАТ «Автокапітал», якої остання дотримується й на яку орієнтуються усі дилерські підприємства з метою заключення успішних торгівельних контрактів.

Учасниками процесу виробництва, перевезення, відвантаження та, безпосередньо, передачі авто клієнту є диспозиція з боку дилера та дистриб'ютора.

Відділ диспозиції – відділ продажу легкових або комерційних автомобілів бренду, який має право на розміщення у виробництво та контроль перевезень автомобілів як на внутрішньому ринку, так і зовні.

Обов'язковою умовою замовлення клієнтського автомобіля у виробництво дилером у дистриб'ютора є наявність підписаного договору купівлі-продажу між дилером і споживачем з умовою внесеної передоплати споживачем в розмірі не менше 20% від ціни автомобіля.

Після перевірки диспозицією дистриб'ютора усіх необхідних документів, диспонент надає дозвіл дилеру щодо розміщення автомобіля у виробництво.

Диспозиція дилера, в свою чергу, формує комплектацію автомобіля згідно з побажаннями клієнта та надсилає на відповідального диспонента з боку дистриб'ютора з цілю розміщення та погодження автомобіля у виробництво.

Диспозиція дистриб'ютора розміщує надані дилером замовлення протягом одного робочого дня. Надалі диспозиція дистриб'ютора відправляє електронною поштою карти даних у відділ диспозиції дилера для підтвердження. Диспозиція дилера звіряє електронну копію карти даних автомобіля з погодженою зі споживачем комплектацією автомобіля згідно підписаного договору купівлі-продажу між дилером і споживачем, після чого – електронною поштою надає підтвердження диспозиції дистриб'ютора.

Також, для більш кращого розуміння стану досліджуваного підприємства на ринку, доцільним буде зрозуміти об'єми продаж автомобілів «Mercedes-Benz». Для цього використаємо програму MS Excel та за допомогою заданих у програмі формул розрахуємо об'єм продаж автомобілів та долю ринку компанії.

Для початку потрібно зрозуміти, яке місце займає бренд «Mercedes-Benz» за об'ємом продаж в Україні серед інших представлених на українському ринку автомобільних брендів (див. рис. 1.2).

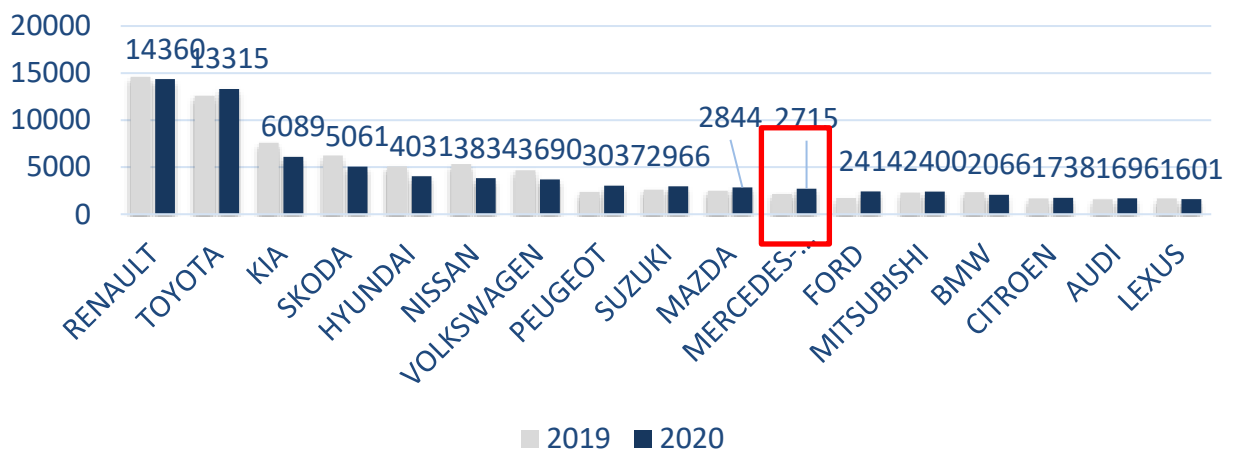


Рис. 2.2. Рейтинг реалізованих авто найбільш продаваних автомобілів  
Джерело: створено автором за матеріалами підприємства

На рис. 2.2 відображено рейтинг автомобільних брендів, які представлені в Україні у вигляді порівняння продаж 2019 та 2020 років. За даними згаданого вище графіку можна сказати, що «Mercedes-Benz» займає 11-у позицію в рейтингу брендів за підсумками продажів авто в Україні за 2020

рік. За 2020 роком продажі Mercedes-Benz продемонстрували зростання на 25,9% в порівнянні з 2019 роком реєстрацій (2 715 авто проти 2 157).

Як було зазначено раніше, ПрАТ «АвтоКапітал» є дистриб'юторською компанією і реалізує свої автомобілі через дилерські підприємства. Кожен дилер – самостійна організаційна структура, яка не підпорядковується компанії-дистриб'ютору, а є її партнером з чітко прописаними правами і обов'язками обох учасників угоди.

Саме тому, при аналізі ринку варто враховувати показники кожного окремого дилера та розробляти прогнози не згідно загальної інформації продажів поданої дистриб'ютором, а індивідуально, оскільки кожен автоцентр має своє місце та власний сценарій функціонування на ринку. Оскільки ПрАТ «Автокапітал» надає загальну інформацію щодо реалізованих авто, доцільно проаналізувати об'єм продаж кожного функціонуючого дилерського підприємства, щоб зрозуміти чи є їх діяльність ефективною.

Також, доречним буде порівняти об'єм ринку легкових автомобілів у 2019 й 2020 році в цілому.

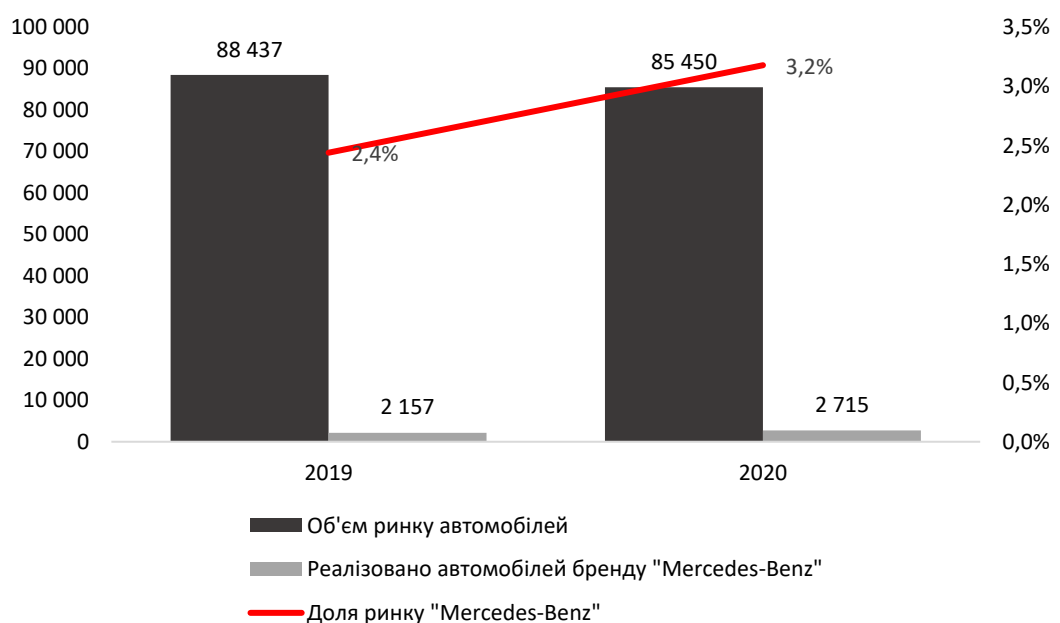


Рис. 2.3. Об'єм ринку автомобілей 2019-2020 років

*Джерело: створено автором за матеріалами підприємства*

Як можна побачити на рис. 2.3, у 2019 році загальна кількість проданих автомобілей була значно вище. Зниження рівня проданих автомобілей можна пояснити важкою ситуацією в Україні через COVID-19, оскільки спостерігалися ускладнення на митному кордоні, більшість заводів зупинили свою діяльність через що не було автомобілей, які можна було б імпортувати й, відповідно, видавати клієнтам. Проте, «Mercedes-Benz» навпаки покращив свої показники. Разом із кількістю реалізованих авто збільшилася й частка ринку компанії.

Частку ринку було визначено за допомогою програми MS Excel поділивши кількість реалізованих авто брендом на загальний об'єм ринку та помножено на сто для отримання відсотку. Зростання частки ринку «Mercedes-Benz» під час загального зменшення об'єму продаж зумовлено тим, що компанія мала на заводах резервні автомобілі, які вже були виготовлені й потребували лише імпорту. Завдяки налагодженим стосункам з постачальниками, автомобілі було вдало ввезено на територію України й розпродано. Окрім цього, компанія мала значні запаси автомобілей на складах, що дозволило не зупинити торгівельну діяльність даного бренду в Україні.

Як було зазначено раніше, ПрАТ «АвтоКапітал» є дистриб'юторською компанією і реалізує свої автомобілі через дилерські підприємства. Кожен дилер – самостійна організаційна структура, яка не підпорядковується компанії-дистриб'ютору, а є її партнером з чітко прописаними правами і обов'язками обох учасників угоди.

Саме тому, при аналізі ринку варто враховувати показники кожного окремого дилера та розробляти прогнози не згідно загальної інформації продажів поданої дистриб'ютором, а індивідуально, оскільки кожен автоцентр має своє місце та власний сценарій функціонування на ринку. Оскільки ПрАТ «Автокапітал» надає загальну інформацію щодо реалізованих авто, доцільно проаналізувати об'єм продаж кожного функціонуючого дилерського підприємства, щоб зрозуміти чи є їх діяльність ефективною.

Таблиця 2.4

## Продажі автомобілей бренду «Mercedes-Benz» по дилерам

| Дилер                    | 2019  | 2020  | Динаміка | Дельта,<br>шт. |
|--------------------------|-------|-------|----------|----------------|
|                          | факт  | факт  |          |                |
| АвтоДім Україна          | 736   | 867   | ↑ 17,8%  | 131            |
| Автомобільний Центр Київ | 253   | 324   | ↑ 28,1%  | 71             |
| Автоцентр на Кільцевій   | 90    | 113   | ↑ 25,6%  | 23             |
| АвтоДім Одеса            | 156   | 194   | ↑ 24,4%  | 38             |
| АвтоДім Соллі+           | 172   | 226   | ↑ 31,4%  | 54             |
| Харків-Авто              | 92    | 108   | ↑ 17,4%  | 16             |
| Дніпропетровськ-Авто     | 154   | 250   | ↑ 62,3%  | 96             |
| ЗУАД                     | 75    | 118   | ↑ 57,3%  | 43             |
| Галичина-Авто            | 75    | 85    | ↑ 13,3%  | 10             |
| ВолИнь-Авто              | 51    | 75    | ↑ 47,1%  | 24             |
| Хмельниччина-Авто        | 52    | 66    | ↑ 26,9%  | 14             |
| Закарпаття-Авто          | 17    | 35    | ↑ 105,9% | 18             |
| Полтава-Авто             | 28    | 41    | ↑ 46,4%  | 13             |
| Житомир-Авто             | 11    | 15    | ↑ 36,4%  | 4              |
| Черкаси-Авто             | 7     | 13    | ↑ 85,7%  | 6              |
| Херсон-Авто              | 12    | 34    | ↑ 183,3% | 22             |
| Загалом                  | 1 983 | 2 565 | 29,3%    | 582            |

*Джерело: створено автором за матеріалами підприємства*

Отже, за даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що кожне функціонуюче дилерське підприємство виконує ефективну підприємницьку діяльність і приносить прибуток. У порівнянні з 2019 роком, абсолютно кожен дилер показав високий результат продаж. За 2020 рік кількість проданих автомобілів зросла на 582 штуки, що у відсотковому вираженні становить 29,3% продаж.

Управлінська структура на підприємстві є лінійно-функціональною. У компанії функціонує декілька підрозділів, де кожен співробітник виконує надані йому посадові обов'язки за спеціалізацію та несе повні відповідальність за результати своєї роботи (див. дод. Б).

Для ПрАТ «АвтоКапітал» є характерною демократична структура управління, що свідчить про наявність ієрархії на підприємства – «керівник-підлеглий». Така ієрархія відбувається відповідно до встановленими та погодженими між сторонами трудовими відносинами та правилами робочого



етикету. Також, така система роботи дозволяє керівникам координувати своїх працівників у правильному напрямку, допомагати працювати та підвищувати ефективність праці.

Також, у ПрАТ «АвтоКапітал» завжди відбуваються різні заохочувальні заходи, тимблдинги, конференції, мандрівки за кордон до офіційного офісу Даймлер АГ, що дозволяє розширювати свій кругозір, налаштовувати стосунки з колегами з офісу та знайомитися з колегами з-за кордону з метою підвищення кваліфікації, отримання нової інформації щодо покращення виробничої діяльності компанії. Зазвичай, усі важливі наради відбуваються за участі всіх працівників конкретного відділу для того, щоб усі мали змогу розуміти яка виникає проблема та як її вирішити.

Можна зробити висновок, що ПрАТ «Автокапітал» – дистриб'ютор автомобілів бренду «Mercedes-Benz», основною метою якого є: своєчасне перевезення автомобілів на територію України з виробничих концернів та забезпечення найвищого рівня обслуговування клієнтів через дилерські підприємства. «Найкраще або нічого!» — крилата фраза Готтліба Даймлера. Саме ці слова характеризують філософію компанії «АвтоКапітал» і принцип роботи колективу. Оскільки турбота, повага та повна самовіддача – головні принципи ставлення до клієнтів компанії «АвтоКапітал». Саме тому, компанія ефективно заохочує нових та підвищує кваліфікацію наявних працівників з метою вдосконалення своєї діяльності на автомобільному ринку України.

## **2.2 Аналіз чинників маркетингового середовища ПрАТ «АвтоКапітал»**

Аналіз маркетингового середовища компанії – це оцінка клімату в країні та передбачення значних подій щодо організацій, проблем та факторів навколишнього середовища: промисловості, ринків, постачальників та переліку глобальних факторів навколишнього середовища. Тобто, це аналіз тих факторів, на які організація не може вплинути [36].

Проведення аналізу маркетингового середовища допомагає підприємству отримати відповіді на різні запитання: Які зміни у зовнішньому середовищі впливають на поточну стратегію організації? Які фактори представляють найбільшу можливість для досягнення цілей громади? Інакше кажучи, аналіз маркетингового середовища – це інструменти, котрі компанії використовують під час розробки стратегії розвитку та для управління зовнішніми факторами, що пов'язують організацію для прогнозування загроз і нових можливостей.

Для того, щоб компанія ефективно працювала і приносила прибуток, її бізнес стратегія повинна відповідати різним критеріям завдяки яким буде вдосконалено діяльність підприємства.

По-перше, у компанії мають бути чітко сформовані маркетингові стратегії. Адже, щоб показати, чого компанія хоче зараз, потрібна хороша робота, її необережність в майбутньому загрожує негативними наслідками. Аби викоренити максимальну кількість загроз потрібні бути чітко встановлені цілі діяльності підприємства. Також, повинні бути наявні прогнози майбутнього розвитку компанії і умови для досягнення головної мети.

Рекламна стратегія повинна працювати на основі добре продуманої структури з безперервними етапами реалізації. Якщо є відхилення від плану, значить, компанія відхиляється від своєї політики або рекламний план невірний. Щоб не виникало загроз потрібно вдосконалити систему управління бізнес-операціями. Успіх бізнесу залежить від роботи багатьох людей, тому всі учасники повинні знати і розуміти його функції.

На підставі вищевказаних критеріїв проводиться розслідування зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Щоб питання було стійким і прогресивним, необхідно постійно вивчати маркетингове середовище компанії.

В цілому, основні фактори впливу на маркетингове середовище можна звести до п'яти груп галузей. До першої групи відносяться політичні та правові чинники. Серед них: політична стабільність, правова база економіки, ступінь

державного контролю над економікою, особливо податкове законодавство. Останні роки законодавство України значно стабілізується, а підприємства, що займаються реалізацією та імпортом авто адаптують свою діяльність під вдосконалені законодавчі акти. Варто зазначити, що законодавство України часто підлягає змінам. Тому, підприємству варто постійно вдосконалюватися та вміти вчасно реагувати на зміни, щоб ефективно виконувати свою діяльність на ринку. Отже, якщо підприємство вміє швидко пристосовуватися до змін, це надає йому значні конкурентні переваги на ринку в цілому [29].

Наступною групою є економічні фактори, які дозволяють отримати дані щодо купівельної спроможності населення і рівня доходів, рівень інфляції, рівня споживання, характер оптової торгівлі та насичення ринку сировини. Від початку 2021 року спостерігається приріст інфляції. Слід зазначити, що підвищення інфляції призводить до знецінення грошей. Таким чином, компанії необхідно вести облік інфляції з метою забезпечення правильного ціноутворення, що не погіршити продажі авто. В свою чергу, підвищення інфляції може призвести до зменшення доходів населення, скорочення заробітної плати, що унаслідок зменшує купівельну спроможність. Імпортування автомобілів тих цінових класів, які можуть бути розпродані потенційним клієнтам. Також, встановлення акцій та програм лояльності, які дозволяють не втрачати свою основну ціну на ринку, проте адаптуються до змін у доходах населення.

Демографічні фактори інформують про територіальне розташування, чисельність населення, ступінь урбанізації, народжуваність й смертність, вік населення і рівень освіти. Цей фактор є більш визначальним для відділу кадрів підприємства. В Україні зберігається тенденція зростання рівня освіти, що збільшує кількість висококваліфікованих спеціалістів в країні і дозволяє підприємству раціонально підійти до вибору майбутніх співробітників.

Також, важливими є науково-технічні та природні фактори. З аналізу цих даних може бути отримана інформація стосовно рівня технологій і інновацій, захисту інтелектуальної власності, доступ до сировини, джерел

енергії, характеристики екології та рівень забруднення у країні. Тенденції зростання НТП в Україні зберігаються. Зокрема, ПрАТ «АвтоКапітал» має інститутську базу за якою автомобілі проходять офіційну сертифікацію та відповідність екологічному стандарту. Компанія постійно шукає можливості для перевірки та вдосконалення нових імпортованих автомобілів з метою мінімізації їх негативного впливу на екологію.

Останньою групою факторів маркетингового середовища є соціокультурні чинники до яких відносять структуру суспільства в соціальному плані, наявність і розвиток інфраструктури, традицій, цінностей, релігії. ПрАТ «АвтоКапітал» та корпорація «УкрАвто» займаються поширенням дилерської мережі автомобільних брендів. До 2022 року буде зведено два модернізованих автомобільних центра. Також, компанія активно приймає на роботу студентів, наймає стажування та проводить навчання і тренінги своїх співробітників. Окрім цього, відбуваються інтернаціональні наради та тимблдинги з метою встановлення дружніх стосунків між представникам різних країн, що працюють з одним брендом, проте на різних ринках.

Таким чином, різні зміни в зовнішньому оточенні макросередовища компанії можуть представляти для підприємства як сприятливі можливості, так і загрози. Для того, щоб викоринити можливі загрози, компанія має відстежувати стан різних чинників з метою вдосконалення швидкості реагування компанії на зміни ринку.

Що стосується мікросередовища підприємства ПрАТ «АвтоКапітал», то до нього входять: постачальники, конкуренти, робочий персонал та споживачі.

Надійні постачальники є головною передумовою вдалого функціонування компанії на ринку автомобілів, оскільки ПрАТ «АвтоКапітал» є дистриб'юторською компанією, яка займається імпортом автомобілів і не має виробничих потужностей для виготовлення авто в Україні. Тому, компанія активно шукає та співпрацює з різними логістичними

компаніями. Автомобілі бренду «Mercedes-Benz», для українського ринку, виготовляються на європейських, американському, африканському та угорському заводах. Тому, компанія має договорів щодо поставок авто в Україну у зазначені терміни із зазначеною ціною.

Слід зауважити, що терміни поставок відрізняються за регіоном виробництва та кілометражем до України. Раз на 5 років проводиться тендер на обрання головного перевізника. Сьогодні головною логістичною компанією, яка виграла тендер на представлення послуг перевізника є – «Hödlmayr Logistic». Компанія є австрійською, проте офіс представництва є в Києві. Дана компанія займається перевезенням авто на регулярній основі. Також, компанія співпрацює ще із трьома логістичними компаніями, які їй представлені за контрактом між головним офісом перевізника та концерном «Daimler AG». Різниця контрактного перевізника від Даймлера із компанією, що виграє тендер є те, що «Hödlmayr Logistic» зобов'язаний на регулярній основі контактувати з головним офісом «АвтоКапітал» та надавати автовози у чітко зазначеній кількості за цільовою угодою. Також, «Hödlmayr Logistic» возить автомобілі з проміжного пункту у Польщі, що значно спрощує передислокацію авто на дистриб'юторський склад. Перевізники від Даймлера на вільній основі вирішує кількість автовозів та не надає чітких термінів поставки. Також, головною відмінністю є те, що автомобілі транспортуються не з проміжного пункту, а безпосереднього із заводу. Якщо справа стосується тендеру, то критерії обрання компаній, які можуть приймати у ньому участь наступні:

1. Віддаленість постачальника від споживача.
2. Терміни виконання поставок.
3. Періодичність постачань.
4. Мінімальний розмір партії товару.
5. Умови розподілу ризиків.
6. Репутація постачальника;
7. Фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність

[21, с. 40-45].

Отже, компанія має бути фінансово забезпеченою у випадку пошкодження авто, між дистриб'ютором та перевізником встановлено угоду та умови щодо нещасних випадків під час перевезень, встановлено кількість автовозів, яку компанія зобов'язана надавати дистриб'ютору. Важливими факторами є репутація постачальника, оскільки у нього має бути достатній досвід для участі в тендері та чітко встановлені терміни здійснення поставки.

На основі даних підприємства було зроблено аналіз постачальників за згаданими вище критеріями з метою виявлення найбільш вигідної логістичної компанії, яка може надавати ПрАТ «АвтоКапітал» свої послуги.

Таблиця 2.5

**Аналіз логістичних компаній-перевізників за критеріями вибору  
ПрАТ «АвтоКапітал»**

| №                                 | Критерій вибору                          | Постачальник 1   | Постачальник 2   | Постачальник 3  |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
| 1                                 | Віддаленість постачальника від споживача | Постачальник знаходиться в Україні   | Постачальник знаходиться в Німеччині   | Постачальник знаходиться в Польщі   |
| 2                                 | Терміни виконання поставок               | До 5-и днів  | 5-7 днів   | 5-7 днів  |
| 3                                 | Періодичність постачань                  | За наявності автовозів від одного до 10, місткість одного – до 6 а/м.  | За наявності автовозів кожного дня від двох до п'яти автовозів, місткість одного – 4 а/м | За наявності автовозів один-два рази на тиждень по 3 автовози (по 4 а/м кожний) |
| 4                                 | Мінімальний розмір партії товару         | На одному автовозі не менше чотирьох авто. Якщо, на складі або заводі не вистачає одного авто, перевізник буде очікувати до тих пір, поки не з'явиться авто або відповідна заміна. |  |   |
| 5                                 | Умови розподілу ризиків                  | Ризики не розподіляються, оскільки дистриб'ютор повністю приймає політику перевізника.   |  |   |
| 6                                 | Репутація постачальника                  | Середня (зриви плану перевезень)   | Висока (жодної затримки у перевезеннях)  | Низька (швидко, але без попереджень)  |
| Фінансове становище постачальника |  | Усі перевізники є достатньо забезпечені у фінансовому плані  |  |   |

*Джерело: створено автором*

Отже, за даними аналізу постачальників можна зробити висновок, що найбільш вигідними постачальником є №2, оскільки репутація перевезень – висока, перевізник завжди доставляє автовози вчасно. З цим перевізником не виникає нещасних випадків, він постійно інформує про місцезнаходження автовозу.

Наступним фактором мікросередовища компанії є конкуренти. Основними конкурентами бренду «Mercedes-Benz» є «Lexus», «BMW», «Audi». Останні два бренди є основними конкурентами, оскільки не тільки функціонують в одному ціновому сегменті, а й мають високі показники продаж і є найбільш відомими та популярними у класі «преміум-автомобілів». Саме «Mercedes-Benz», «BMW», «Audi» щорічно змагаються між собою в категоріях «Авто року», «Модель року», «Компанія року». Тому, під час аналізу продаж у компанії використовують показники «BMW» та «Audi» на рівні із «Mercedes-Benz».

Діяльність конкурентів безпосередньо впливає на функціонування підприємства в цілому та на конкурентну позицію ПрАТ «АвтоКапітал» зокрема. Серед основних факторів впливу можна назвати – цінову та рекламну політику організацій, асортиментну політику, додаткові послуги, які компанія може запропонувати споживачам. Завдяки аналізу цих даних компанія може вдало адаптувати свою роботу під діяльність основних конкурентів.

Також, головною ознакою автомобільного ринку України є те, що в основному на ринку оперують компанії-дистриб'ютори та дилери. На сьогоднішній день в Україні працює майже 100 дистриб'юторських компаній. Іншими словами, дистриб'ютор – це генеральне представництво в країні бренду, концерну, який виготовляє автомобілі з метою офіційного продажу в різних куточках світу. Дистриб'юторів умовно можна поділити на тих, що працюють із широким асортиментом, і тих, що спеціалізуються на реалізації автомобілів окремих марок.

Найбільшою компанією, яка контролює дистриб'юторську мережу є «УкрАВТО». Дане підприємство контролює близько 50% українського ринку

автомобілів. Також в Україні представлені вітчизняні виробники ПАТ «АІС» і ПАТ «Богдан», які утримують по 25% ринку. Дистриб'юторські підприємства переважають у Києві. Це зумовлено тим, що найбільший відсоток продажів відбувається саме у київському регіоні. Також варто враховувати те, що Київ є географічно вигідним для розташування автомобільних складів, що значно полегшує роботу логістичних компаній.

Отже, доцільно буде проаналізувати основних конкурентів «Mercedes-Benz» на українському ринку з метою виявлення їх рівня продаж брендів преміум-сегменту. Основними конкурентами є ті компанії, прибуток і кількість продаваних авто максимально наближена до досліджуваної у цій роботі компанії. За допомогою матеріалів підприємства було встановлено, що основними конкурентами є «BMW» та «Audi».

Для дослідження було взято дані за останні п'ять років. Таким чином, можливо проаналізувати актуальний стан вказаних вище автомобільних брендів за кількістю реалізованих авто клієнтам та встановити долю ринку кожного (див. рис. 2.6).

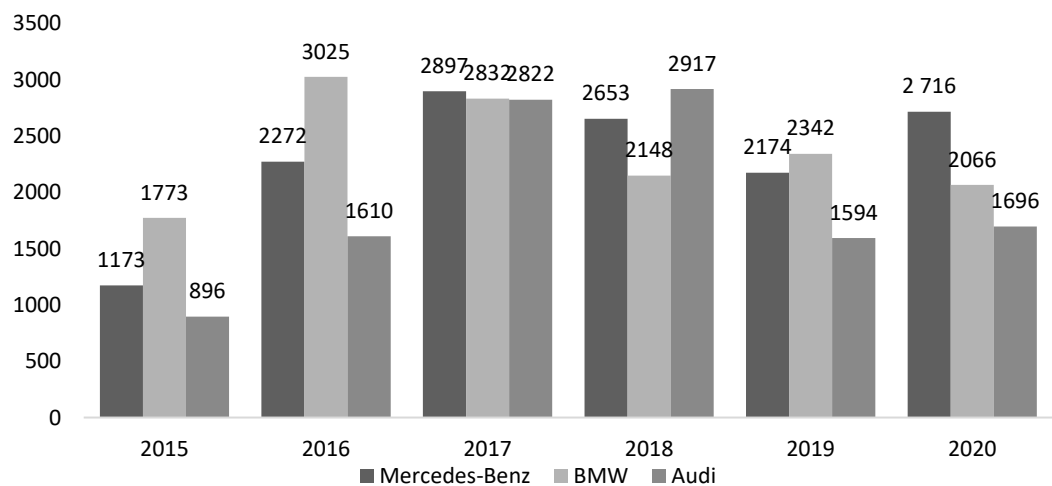


Рис. 2.6. Всього реалізовано авто «Mercedes-Benz» та основних конкурентів

*Джерело: створено автором за даними підприємства*

Отже, всього з 2015 по 2020 рік основними компаніями преміум-сегменту було реалізовано майже сорок тисяч автомобілів. Із графіку можемо зробити висновок, що конкуренція між трьома німецькими брендами є сильною і важко зазначити хто саме є лідером ринку. Із року в рік один бренд



наздоганяв інший. Хоча від 2015 «BMW» займав лідируючу позицію, у 2017 році різниця між реалізованими авто була мінімальною. Проте, за даними останнього року можна дійти висновку, що лідером є «Mercedes-Benz», у той час як продажі «Audi» значно впали, а «BMW» зайняв другу позицію.

На основі даних реалізованих авто можемо розрахувати долю кожного бренду у сегменті класу люкс. Для того, щоб розрахувати частку, візьмемо проміжні дані за три роки, включаючи 2016, 2018 і 2020 рік. Для розрахунків було використано програмо MS Excel, у якій було взято кількість реалізованих авто одного бренду і поділено на загальну кількість проданих авто досліджуваного року.

Таблиця 2.7

**Частка ринку «Mercedes-Benz» «BMW» «Audi» за 2016, 2018,  
2020 рр.**

|              | 2016         |                 | 2018         |                 | 2020         |                 |
|--------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
|              | Реалізовано  | Частка ринку, % | Реалізовано  | Частка ринку, % | Реалізовано  | Частка ринку, % |
| MB           | 2 432        | 33,88%          | 2 623        | 34,12%          | <b>2 716</b> | <b>41,93%</b>   |
| <b>BMW</b>   | <b>3 073</b> | <b>42,81%</b>   | 2 148        | 27,94%          | 2 066        | 31,89%          |
| Audi         | 1 674        | 23,32%          | <b>2 917</b> | <b>37,94%</b>   | 1 696        | 26,18%          |
| <b>Total</b> | <b>7179</b>  |                 | <b>7688</b>  |                 | <b>6478</b>  |                 |

*Джерело: створено автором за матеріалами підприємства*

За даними графіку можна побачити, що частка ринку компаній постійно змінювалась і цим підтвердити попереднє вираження автора, що у преміум сегменті важко виявити лідера серед основним конкурентів. Також, варто зауважити, що частка ринку кожної з компанії коливалась у межах 40%.

Споживачі є важливою передумовою функціонування автомобільних компаній. Уподобання споживачів щодо автомобільних брендів мають прямий вплив на обсяг реалізації продукції та послуг як ПрАТ «АвтоКапітал», так й інших, представлених на українському ринку, автомобільних брендів. Кожне підприємство намагається орієнтувати власну діяльність на споживача, залучаючи до реклами відомих блогерів, зірок, проводячи аналітику щодо більш затребуваних автомобільних моделей та імпортувати ті авто, які будуть

користуватися попитом. Тому, варто зауважити, що споживач – головний фактор, що впливає на діяльність компанії ПрАТ «АвтоКапітал».

Таким чином, в результаті проведеного аналізу можна дійти висновку, що сьогодні не можна назвати стовідсоткового лідера автомобільного ринку. Такі коливання можуть бути викликані абсолютно різними чинниками, серед яких: сезонність, актуальність бренду, якісна реклама, затребуваність авто та ціноутворення, наявність кредитування та інші економічні зміни, які по-різному впливають на автомобільні представництва в Україні.

Надалі проведено аналіз внутрішнього середовища компанії ПрАТ «АвтоКапітал». До внутрішнього середовища можна віднести співробітників, клімат на роботі та різні виробничі процеси. Даний аналіз проведемо за допомогою SNW-аналізу. Даний вид аналізу дає можливість оцінити стан внутрішнього середовища компанії за низкою позицій.

Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «сильних» (S) і «слабких» (W) сторін підприємства. Ступінь важливості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства було оцінено за 10-ти бальною шкалою [22].

Таблиця 2.8

### SNW-аналіз підприємства ПрАТ «АвтоКапітал»

| №  | Ключові параметри діяльності компанії-дистриб'ютора автомобілів | S  | N | W |
|----|---|----|---|---|
| 1. | Навчання персоналу  | 10 |   |   |
| 2. | Наявність курсів з підвищення кваліфікації                      | 8  |   |   |
| 3. | Сприятливі умови для праці                                      |    |   | 4 |
| 4. | Плинність кадрів  |    |   | 2 |
| 5. | Соціальний пакет  |    | 5 |   |
| 6. | Мотивація і стимулювання персоналу                              |    | 5 |   |
| 7. | Наявність тимблдингів   | 8  |   |   |
| 8. | Рівень технічної оснащеності                                    | 9  |   |   |

## Продовження табл. 2.8

|     |                                      |    |   |   |
|-----|--------------------------------------|----|---|---|
| 9.  | Психологічний клімат на підприємстві | 10 |   |   |
| 10. | Імідж підприємства                   | 10 |   |   |
| 11. | Обсяги продажів                      | 8  |   |   |
| 12. | Територіальне розташування           |    | 6 |   |
| 13. | Чисельність персоналу                |    | 7 |   |
| 14. | Наявність зон відпочинку             |    |   | 1 |
| 15. | Орієнтація на споживача              |    | 7 |   |

*Джерело: створено автором*

За даними табл. 2.8 можна зробити висновок, що найбільше у компанії турбуються про своїх співробітників, забезпечуючи їм максимальний комфорт. Атмосфера, також, є дружньою, не дивлячись на низькі умови праці. Умови праці низькі, оскільки компанії працює у форма «open space», що може негативно впливати на якість роботи. На вищому рівні є імідж підприємства і технічне оснащення. Слабкими сторонами підприємства є мала текучка кадрів та відсутність зон відпочинку. Нейтралітет зберігають такі фактори як соціальний пакет (можна вдосконалити), територіальне розташування та орієнтир на споживача.

Таким чином, у даному розділі було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище компанії ПрАТ «АвтоКапітал». У ході дослідження було встановлено, що різні чинники можуть впливати на компанію як позитивно, так і негативно. Тому потрібно відстежувати стан різних факторів середовища з метою вдосконалення швидкості реагування та адаптації компанії до змін на ринку.

### **2.3 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Автокапітал» на автомобільному ринку**

Ринкова привабливість є зовнішнім виміром стану ринку, на яку неможливо вплинути і яка підрозділяється на критерії зростання ринку, розмір ринку, якість ринку і ситуацію з поставками щодо ресурсів. Стратегічні бізнес-одиниці оцінюються в порівнянні з найсильнішими конкурентами на основі основних критеріїв відносного положення на ринку, відносного виробничого

потенціалу, потенціалу досліджень та розвитку, кваліфікації менеджерів і співробітників.

Для того, щоб оцінити конкурентну позицію ринку і розробити стратегію щодо її вдосконалення, потрібно спочатку знайти своїх основних конкурентів. Для цього доцільно використати такий метод аналізу, як карта стратегічних груп. Карта стратегічних груп являє собою побудову графіку за конкретно обраними критеріями, у якій згідно рівня надання послуг будуть розміщені конкуренти компанії.

Оскільки, бренд «Mercedes-Benz» відноситься до преміум-сегменту автомобілів, то і конкуренти тут відповідні. На преміум-сегменті, серед основних конкурентів досліджуваного бренду виділяють дев'ять основних конкурентів, рейтинг продажу яких вказано на рис. 2.9.

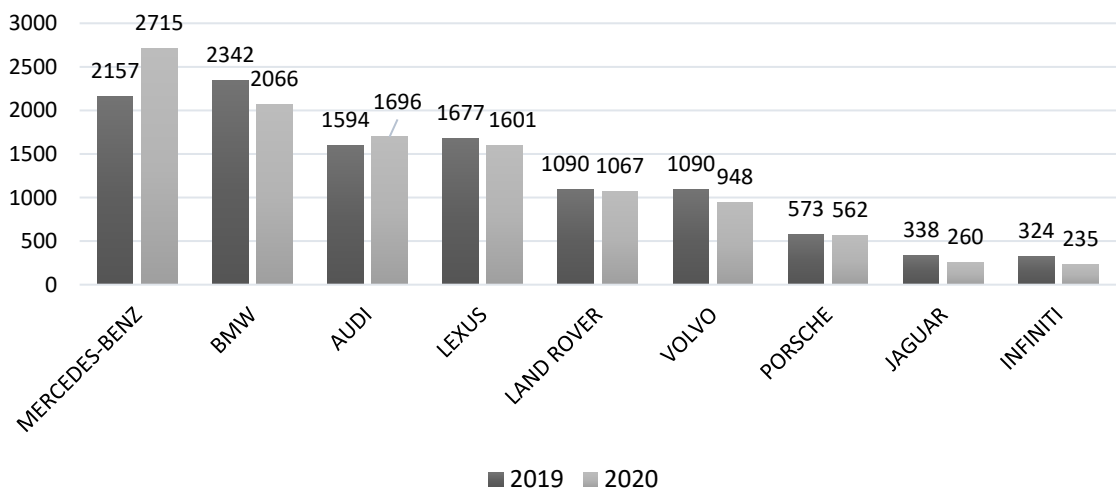


Рис. 2.9. Преміум-ринок України 2019-2020 рр.

*Джерело: створено автором за матеріалами підприємства*

За даними рис. 2.9 можна зробити висновок, що лідируючу позицію займає саме бренд «Mercedes-Benz». Другу і третю позицію займають проаналізовані раніше конкуренти «BMW» та «Audi». Найменші показники продаж мають «Jaguar» та «Infiniti». Слід зазначити, що цей рейтинг складено на основі реалізованих авто, проте данні стосовно якості, ціни та інших критеріїв можуть показати зовсім іншу картину. Тому, під час складання

будемо використовувати згадані раніше бренди із своїми порядковими номерами:

Отже, оцінимо конкурентну позицію ПрАТ «АвтоКапітал» за допомогою формування стратегічних груп. На основі обраних брендів та критеріїв для області карти стратегічних груп, побудовано в просторі наступні осі: «асортимент товару-рівень кваліфікації менеджерів».

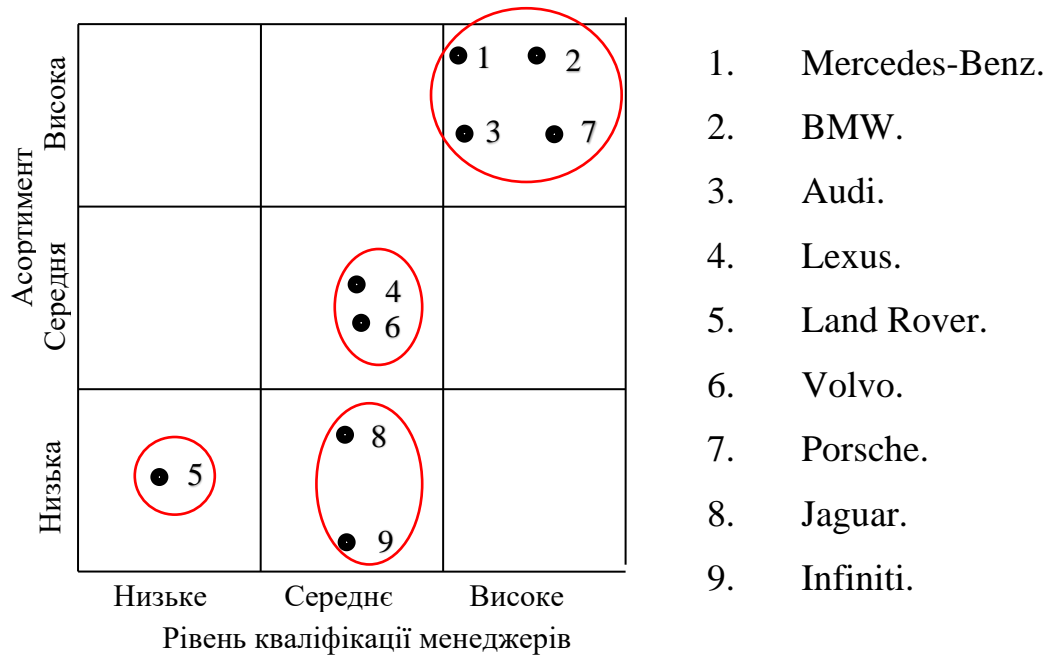


Рис. 2.10. Карта «співвідношення асортимент послуг-рівень кваліфікації менеджерів»

Співвідношення асортименту послуг та рівня кваліфікації менеджерів є дуже важливим для автоцентру, оскільки бренд може бути представлений різними модельними рядами та видами авто. Проте, якщо консультанти мережі не мають поняття, що продають та не можуть пояснити клієнту головні функції авто, продажі будуть низькі. Для отримання таких даних було проведено кампанію «Таємний покупець» з метою встановлення показників обізнаності консультантів з авто щодо брендів, які вони представляють. Таким чином, головні конкуренти ринку мають високий широкий асортимент та високий рівень кваліфікації менеджерів. У даній ситуації «Mercedes-Benz» має вдосконалювати рівень кваліфікації своїх співробітників та впроваджувати новітні програми навчання, щоб зберегти свою позицію.

Наступною картою груп є аналіз співвідношення рівня обслуговування та рівня інноваційної забезпеченості.

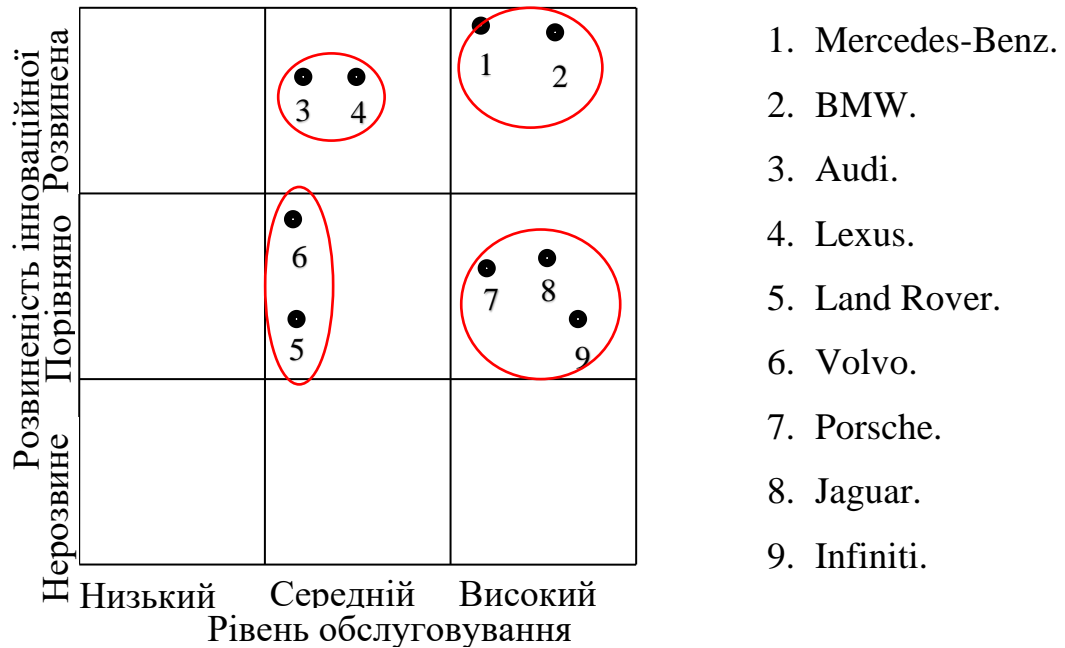


Рис. 2.11. Карта «співвідношення розвиненості інноваційної бази – рівня обслуговування»

З даних рис. 2.11 можна стверджувати, що бренди 1, 2 мають високий рівень інформаційної забезпеченості та рівень обслуговування. Менеджери реагують на клієнтів швидко, надають максимально повну інформацію та рекомендації щодо купівлі авто. Також, дані бренди максимально забезпечені базами конфігураторів автомобілів, що дозволяє продемонструвати клієнту повний перелік можливих та наявних до замовлення у виробництво автомобілів. Загрозу для досліджуваного нами бренду – «Mercedes-Benz», можуть становити бренди 3,4,7,8,9. Особливо варто моніторити роботу бренду №3, оскільки показники продажів високі, цей бренд є основним конкурентом на ринку та у випадку підвищення кваліфікації співробітників «Audi» може перейти до комірки «Розвинена&Високо» і стати головним конкурентом.

Оскільки для компаній важливим є кваліфіковані співробітники, які вміють продати та правильно позиціонувати автомобілі бренду, не останню роль грає імідж та наявність міжнародних програм. Під міжнародними програмами маються на увазі програми обміну знаннями між співробітниками та представництвами брендів різних країн. Наприклад, більша кількість

німецьких брендів, що представлені на українському автомобільному ринку мають програми з сертифікації працівників у Німеччині. Щороку спеціалісти з відділу продажу та менеджери від дилерських підприємств кожної країни де представлений бренд, їдуть у Німеччину для проходження практики на заводах та екзаменування на отримання сертифікату спеціаліста. Такі програми мають прямий вплив на імідж підприємства та його конкурентну позицію на ринку. Для цього було складено карту груп «наявність міжнародних програм - імідж».

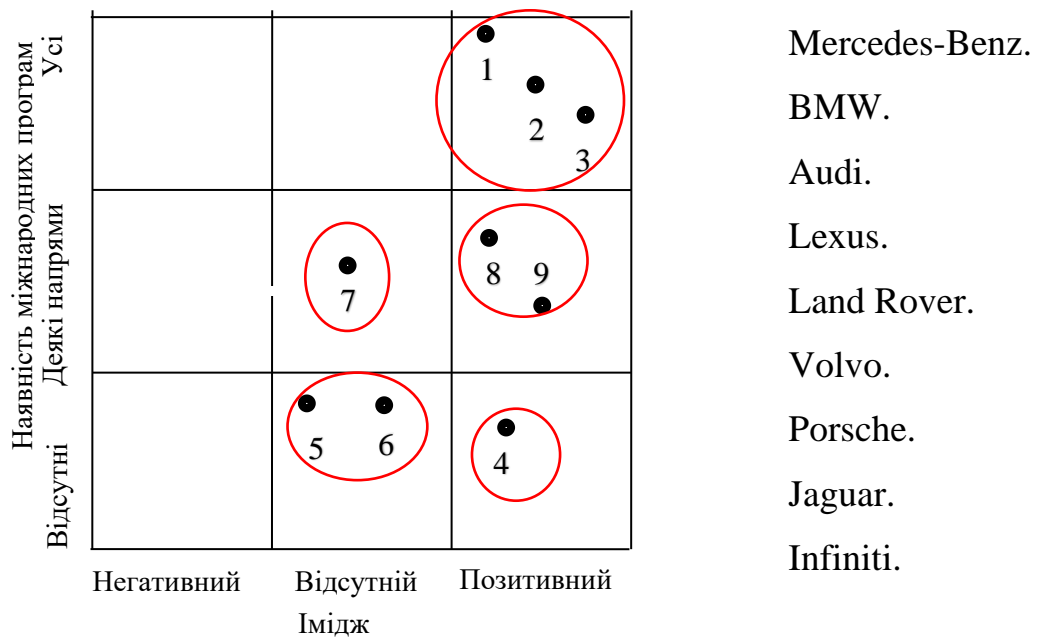


Рис. 2.12. Карта груп «наявність міжнародних програм - імідж»

Повертаючись до такого фактору як імідж, варто зауважити, що на імідж підприємства прямий вплив мають маркетингова активність підприємства. Звісно, автомобіль не є тим товаром, який потрібно рекламувати щодня на постійній основі. Проте, якісна реклама та вміння заволодіти увагою клієнтів є запорукою позитивного іміджу компанії.

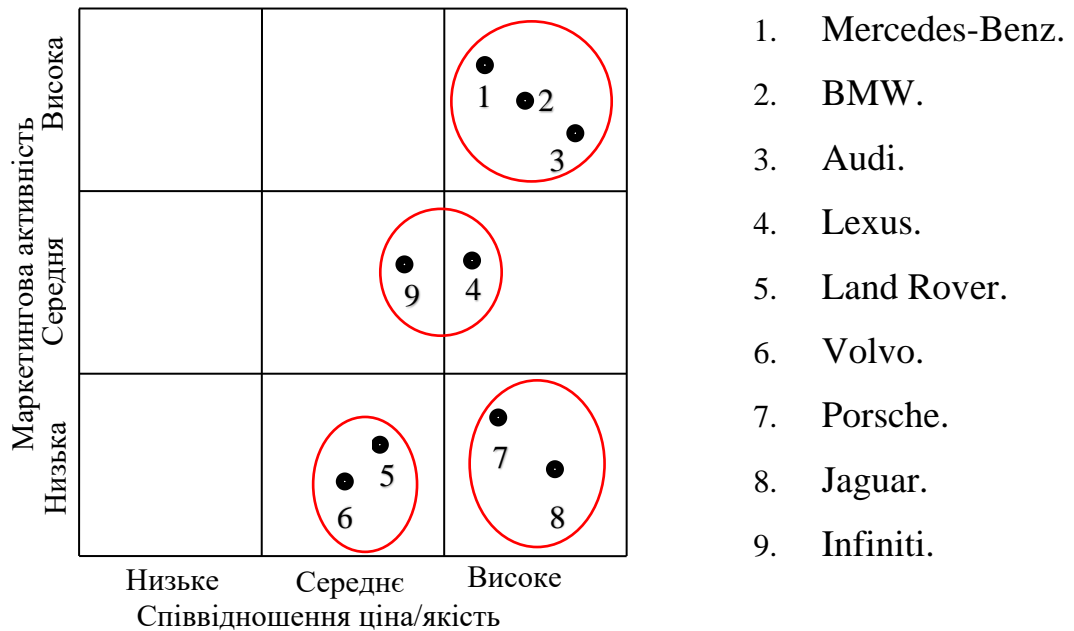


Рис. 2.13. Карта груп «маркетингова активність – співвідношення ціна/якість»

З даних рис. 2.13 можна зробити висновок, що основними конкурентами залишаються «BMW» та «Audi». Дані компанії мають високу маркетингову активність, а серед населення про ці бренди говорять «Справжня німецька якість». Також, конкуренцію для «Mercedes-Benz» по цим параметрам може скласти бренд «Lexus», оскільки за експертною оцінкою ціна повністю відповідає якості. Якщо маркетинговий відділ покращить свою активність на ринку, то у комірці «Висока-Висока» з'явиться ще один великий конкурент. Тому досліджуваний у цій роботі бренд може працювати у тому ж темпі, проте розробляючи стратегії покращення маркетингових комунікацій.

Останньою, не менш важливою, картою стратегічних груп є аналіз за розташуванням та масштаб підприємства. Для автомобільних компаній важливою ознакою є те, що вони розташовані не в центрі, а під містом, перед виїздом з місту. Тобто там, де є можливість розташувати склади, проводити дослідження якості та тест-драйв.



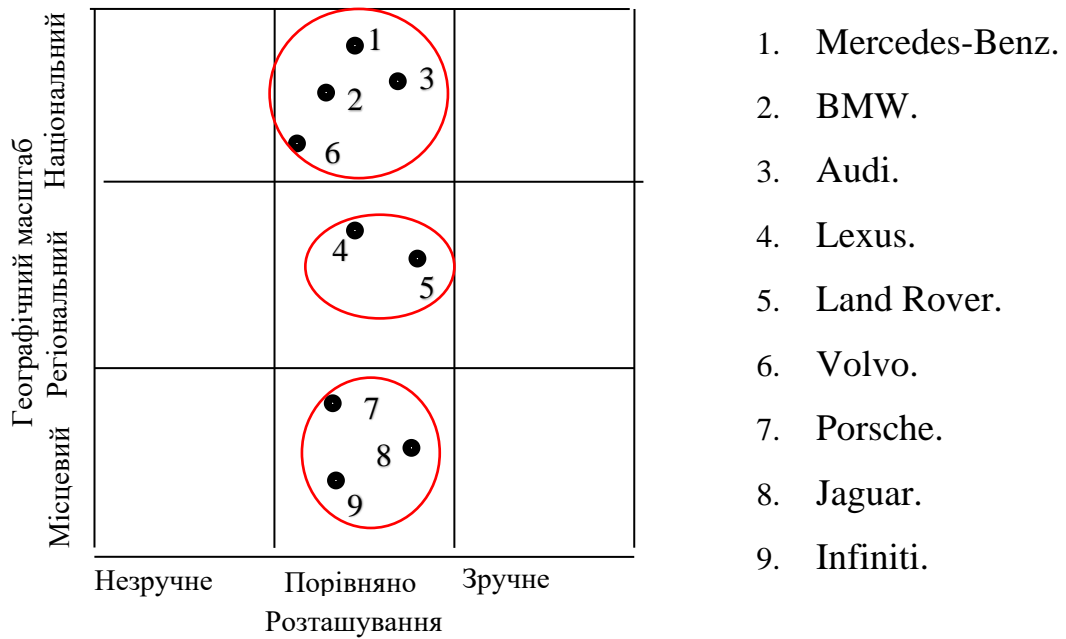


Рис. 2.14. Карта «співвідношення географічного масштабу та розташування підприємств»

Слід зауважити, що за проаналізованими на рис. 2.10 параметрами, жоден бренд не займає зручне розташування. Тобто, для того, щоб доїхати до підприємства варто мати або свій автомобіль, доїжджати на таксі або громадському транспорті. Географічний масштаб залежить від рівня пізнаваності бренду та показників продажу. Зрештою, більшість брендів преміум-сегменту працюють на національному рівні та знаходяться не лише в столиці та обласних центрах, а й у містах населення яких від п'ятисот тисяч людей.

Проведений аналіз за допомогою карт стратегічних груп показав, що у більшості випадків, які відображує такий аналіз змінних, як «маркетингова активність – співвідношення ціна/якість», наявність міжнародних програм - імідж», «співвідношення розвиненості інноваційної бази – рівня обслуговування», «співвідношення асортимент послуг-рівень кваліфікації менеджерів», компанія дійсно входить в одну стратегічну групу із «BMW» та «Audi». Проте, несподіваним висновком є те, що досліджувана компанія потрапила, також, в одну стратегічну групу із «Volvo» за параметром «співвідношення географічного масштабу та розташування підприємств» та із «Porsche» за параметром «співвідношення географічного масштабу та

розташування підприємств». Це свідчить про те, що ці бренди мають серйозні підстави завадити ефективній діяльності ПрАТ «АвтоКапітал». Для запобігання цього потрібно стежити за їх поведінкою, за тим, щоб не пропустити момент посилення їх позицій та, за можливості, посили власні діяльність за проаналізованими параметрами.

Карти стратегічних груп дозволяють, також, припустити зміну поля конкуренції, якщо компанії будуть вдаватися до зміни якоїсь поведінки. Наприклад, за даними карти 2.14, можливо зменшити напруженість конкурентної боротьби, якщо компанія вдасться до пошуку нових місць розташування у містах з високим рівень популярності бренду та доходу від продаж. Таким чином, компанія зможе зміститися праворуч, за даними стратегічної карти 2.14 і працювати вільно від конкурентів.

За картою стратегічних груп 2.13, 2.12 можливостей уникнення прямої конкурентної боротьби у компанії немає, оскільки майже всі бренди, що представлені у преміум-сегменті, зосереджені у правому куті карти і сподіватись на те, що хтось з конкурентів послабить свою маркетингову активність не варто. Проте, компанії варто спостерігати за брендами 4,8,9 які мають високі шанси перейти на високий рівень діяльності за визначеними параметрами, якщо ще трохи посилять свою маркетингову активність та конкурентна боротьба стане напруженою. В таких умовах варто пошукати інноваційні маркетингові інструменти, щоб убезпечити себе від появи нових основних конкурентів. Також, можливо просувати особисті бренди менеджерів, щоб споживачі розуміли, що рівень кваліфікації співробітників, що однозначно позитивно впливатиме на позицію компанії на ринку та не зашкодить матеріальному положенню компанії.

Отже, за даними проведеного аналізу і складених стратегічних груп можна зробити висновок, що бренд «Mercedes-Benz» займає лідируючі позиції по всім проаналізованим параметрам. ПрАТ «АвтоКапітал» досить ефективно функціонує на ринку рівномірно вдосконалюючи усі необхідні показники для вдалої діяльності підприємства на ринку. Тому, компанія

повинна продовжувати працювати у такому ж темпі, проте відстежувати своїх конкурентів і працювати над стратегіями щодо зміцнення своєї конкурентної позицій на ринку.

Таким чином, у даному розділі було проведено аналіз преміум-сегменту автомобільного ринку України з метою виявлення найбільш сильного учасника. ПрАТ «АвтоКапітал» ефективно здійснює торгівельну діяльність на ринку і рівномірно розподіляє свої ресурси щодо вдосконалення своєї діяльності. Підприємство має надійних постачальників, найбільшу дилерську мережу в Україні та виробничі потужності щодо перевірки авто на відповідність європейським стандартам.

Окрім цього, у компанії панує сприятливий психологічний клімат між колегами, який є запорукою успіху будь-якої компанії. Важливою ознакою діяльності ПрАТ «АвтоКапітал» є наявність найбільшої дилерської мережі в Україні і це має дві істотні особливості, які значно підвищують конкурентоспроможність дистриб'ютора в умовах сучасного ринку: централізація функцій торгівлі дозволяє за рахунок «ефекту масштабу» понизити витрати на організацію технологічних процесів, а об'єднане керівництво всіма підприємствами дилерської мережі дає можливість чинити потужний опір конкурентам.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІНИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» ВІДПОВІДНО ДО ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ

### 3.1 Пропозиції щодо зміни конкурентних позицій ПрАТ «АвтоКапітал»

Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності і інформаційної відкритості ринку за цінами і якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору продукції та послуг, зробить ціну і якість предметом конкуренції. Задля укріплення конкурентних позицій бренду «Mercedes-Benz», компанії ПрАТ «АвтоКапітал» потрібно провести дослідження конкурентного стану компанії відносно своїх основних конкурентів з метою виявлення факторів, які потребують вдосконалення.

Збільшення інтенсивності розвитку конкурентів є прямою загрозою для конкурентної позиції ПрАТ «Автокапітал», оскільки чим швидше починають розвиватися конкуренти, тим швидше повинна компанія реагувати на їх зміни та вміти швидко адаптуватися до них, щоб не дати змогу конкурентам випередити себе. За проведеним дослідженням у другому розділі було встановлено, що в преміум-сегменті автомобільного ринку ПрАТ «АвтоКапітал», представництво бренду «Mercedes-Benz», займає лідируючі позиції як за кількістю реалізованих авто, так і за клієнтською базою. Що стосується загальної картини автомобільного ринку України, то досліджуваний бренд стабільно займає дев'яту-одинадцяту позицію, щорічно, серед усіх представлених брендів на ринку. Таким чином, ПрАТ «АвтоКапітал» потрібно підтримувати свою конкурентну позицію на існуючому рівні та продовжувати вдосконалювати план щодо покращення

своїх позицій. Також, підприємству необхідно спостерігати за основними конкурентами для запобігання їх випередження.

Оскільки, підприємство має високі показники ведення торгівельної діяльності, активно функціонує на автомобільному ринку та має сталу конкурентну позицію, то основною метою ПрАТ «АвтоКапітал» є уникнення загрози з боку потенційних конкурентів. Тобто, компанії потрібно спостерігати за своїми основними конкурентами, яких було визначено у розділі 2.3, з метою утримування власної конкурентної позиції на високому рівні й уникнення випередження конкурентами.

Для того, щоб оцінити та зрозуміти які саме критерії потребують вдосконалення й за допомогою яких можливо зміцнити конкурентну позицію підприємства, компанії було запропоновано впровадити систему таємний покупець для працівників дилерських мереж. На основі карти стратегічної групи за рівнем обслуговування в розділі 2.3, компанії було запропоновано впровадити можливість «Mystery shopping» для співробітників. Таким чином, співробітники автосалонів бренду «Mercedes-Benz» матимуть можливість відвідати автоцентри брендів-конкурентів та перевірити їх за чітко обраними критеріями ефективності.

Програма «Mystery shopping» допоможе зрозуміти, які саме шляхи вдосконалення конкурентної позиції компанії необхідно обрати за рахунок отриманої інформації. Також, за допомогою отриманих даних і їх аналізу можливо вплинути на рівень обслуговування, рівень кваліфікації персоналу, що позитивно вплине на конкурентну позицію компанії.

На основі отриманої інформації менеджери матимуть можливість зрозуміти, що краще у конкурентів та які методи при роботі з клієнтами можливо запозичити від конкурентів для покращення рівня обслуговування в дилерських мережах бренду «Mercedes-Benz». Як наслідок, компанія забезпечить своїх працівників можливістю покращити свої навички, це призведе до покращення рівня обслуговування, що в результаті приведе до

підвищення лояльності клієнтів до бренду, що безумовно покращить конкурентну позицію підприємства.

Умовно параметри оцінювання програми «Mystery shopping» для менеджерів можна об'єднати в п'ять блоків, за якими представники бренду «Mercedes-Benz» будуть оцінювати своїх конкурентів (див. додаток Д).

Враховуючи все вище сказане, необхідно приблизно розрахувати витрати, які понесе ПрАТ «Автокапітал» у разі впровадження програми «Mystery Shopping» for Sales-Managers»» (див. табл. 3.1). Для того, щоб «Mystery Shopping» мав позитивний ефект, компанії необхідно знайти підприємство-партнера, котре буде займатися розробкою анкет та надаватиме інші додаткові послуги для успішної перевірки автосалонів-конкурентів.

Таблиця 3.1

**Запропонована структура витрат на впровадження програми  
«Mystery Shopping» for Sales-Managers»»**

| Основні напрямки витрат  | Вартість 1 послуги, тис.грн  | Вартість за рік, грн |
|--|--|----------------------|
| 1. Заключення договору про надання послуг з компанією "Mystery Shopping"                                     | 60 000   |                      |
| • вартість перевірок за чотири місяці (кожні пів року по два місяці)   | 5 000 (1 місяць)   | 20 000               |
| • розробка / вдосконалення перевірочних анкет та проведення підготовчих тренінгів для менеджерів автоцентрів | 4 000 (1 місяць)   | 16 000               |
| • надання інвентарю для тестування (диктофони, мікрофони, планшети)  | 6 000 (1 місяць)   | 24 000               |
| 2. Виплата менеджеру за участь в програмі "Mystery Shopping"   | плюс 1 000 до заробітної плати   | 32 000 рік           |
| 3. Резервні кошти  | 15 000   | 60 000               |
| <b>Загальна сума витрат:</b>   | 212 000 гривень має мати на рахунку компанія, щоб замовити на рік проведення програми "Mystery shopping" |                      |

Дивлячись на табл. 3. Можна стверджувати наступне: заключення договору з компанією, що надає послуги таємного покупця для ПрАТ «Автокапітал» коштуватиме загально двісті дванадцять тисяч гривень. Витрати на заключення договору з компанією «Mystery Shopping» буде коштувати шістдесят тисяч. За цю вартість партнер пропонує ПрАТ «АвтоКапітал» вдосконалення наявної анкети, щомісяця вдосконалення її та оновлення критеріїв оцінювання, проведення тренінгів для менеджерів автосалоні, щоб ті були психологічно правильно налаштовані на ведення розмови із своїми колегами. Також, до цієї вартості входить видача, налаштування приладів для оцінювання рівня кваліфікації менеджерів-конкурентів та рівня обслуговування автоцентрів потенційних конкурентів.

Слід зазначити, що менеджерам буде виплачено додаткову 1 000 гривень до заробітної плати за проведення дослідження конкурентів. Всього на рахунку компанії має бути 32 тисячі гривень для виплат менеджерам. Перевірки будуть відбуватися чотири місяці за рік. Два місяці в півроку, по два рази на тиждень. Тобто, за два місяці 16 менеджерів проведуть дослідження конкурентів, кожного тижня по два менеджери. Два дні перевірки оцінено в 1 000 грн, як робота в понаднормові. При мінімальній заробітній платі менеджера в 25 000 гривень, плюс 1000 буде приємним бонусом та не зашкодить отриманню загальної виплати.

Обов'язково на рахунку компанії мають бути і резервні кошти на випадок неочікуваних подій та інцидентів. Сюди можна віднести, пошкодження інструментів для дослідження від компанії, що надає послуги таємного покупця (пошкодження, планшетів, диктофонів та інших матеріалів).

Отже, загалом компанія повинна витратити на впровадження «Mystery Shopping» 212 тисяч гривень. Щорічний прибуток компанії становить близько 300 мільйонів гривень на рік, тому даний вид дослідження буде не просто ефективним та позитивно вплине на конкурентну позицію підприємства, а ще й є відносно дешевим для компанії такого масштабу.

Таким чином, в ході оцінки якості сервісу методом «таємний покупець» буде оцінено, перш за все, особливості функціонування основних конкурентів «Mercedes-Benz» та стандартів компанії, в торгових точках якої проходять перевірки. Слід зазначити, що такий вид таємного покупця не буде використано у якості конкурентної розвідки. Проведення «Mystery shopping» буде проходити за чітко визначеним сценарієм для менеджерів автосалонів досліджуваних брендів, які не здадуть шкоди комерційній діяльності конкурентних організацій, що перевіряються.

З метою збереження високої конкурентної позиції бренду «Mercedes-Benz» на автомобільному ринку України порівняно із основними конкурентами можна запропонувати проведення дослідження конкурентів за допомогою методу бенчмаркінгу, передумовою якого є впровадження програми «Mystery Shopping».

Як свідчить аналіз карт стратегічних груп, проведений у розділі 2.3, підприємства преміум-сегменту ринку автомобілів функціонують успішно та складають високу конкуренцію один одному. За допомогою даного аналізу було виявлено основних конкурентів бренду «Mercedes-Benz» та конкурентів, які мають високий шанс за умови покращення своїх конкурентних позицій скласти конкуренцію «Mercedes-Benz».

Як було згадано раніше, для аналізу конкурентних позицій компанії з метою покращення конкурентних позицій варто скористуватись методом бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – інструмент порівняння за допомогою якого компанія може встановити основні критерії ефективності функціонування власного підприємства та підприємств-конкурентів з метою покращення власних позицій і уникнення загроз з боку конкурентів.

На початку ПрАТ «Автокапітал» має встановити, що саме потрібно вдосконалити, та які структурні підрозділи або фактори є визначальними в їх діяльності. Після цього, компанія має встановити основних конкурентів.

У даній роботі основних конкурентів було встановлено за допомогою розробки та аналізу карт стратегічних груп у розділі 2.3. За даними



дослідження було встановлено, що основними конкурентами «Mercedes-Benz» є «BMW» та «Audi». Хоча, в преміум-сегменті всі представлені на українському ринку автомобільні бренди є конкурентоздатними та прибутковими, «BMW» та «Audi» потрапляють в одну стратегічну групу з «Mercedes-Benz» вдвічі більше ніж інші компанії. Тому, під час дослідження за методом бенчмаркінгу доцільно використовувати показники основних, згаданих вище, конкурентів.

Після обрання основних конкурентів для проведення дослідження, варто визначити основні фактори за якими буде проведено аналіз компанії. Для того, щоб визначити фактори для аналізу компанії за методом бенчмаркінгу потрібно провести дослідження потреб споживачів автомобілів. Визначити основні потреби та важливі ознаки, які спонукають споживача звернутися до конкретної компанії можна визначити за допомогою опитування найбільш приближених до клієнтів людей — менеджерів автосалонів.

Отже, маркетинговий відділ має провести активувати програму «Mystery shopping» серед менеджерів дилерських підприємств у якому буде зазначено основні критерії оцінювання автосалонів щодо потреб клієнтів.

Останнім етапом проведення бенчмаркінгу в ПрАТ «АвтоКапітал» буде використання інформації проведеного дослідження з метою поліпшення показників компанії на основі аналізу власних даних та даних конкурентів. Після отримання результатів дослідження бенчмаркінгу основним завданням маркетингового відділу буде розробити досконалий план покращення конкурентної позиції компанії на основі аналізу критеріїв ефективності функціонування основних конкурентів.

Таким чином, у даному розділі було проаналізовано основні загрози та слабкі сторони компанії ПрАТ «АвтоКапітал» на основі яких було запропоновано можливі методи аналізу щодо змін конкурентних позицій досліджуваного підприємства. За допомогою методу бенчмаркінгу компанія має можливість проаналізувати власну діяльність порівняно з головними

конкурентами у своєму сегменті, з метою швидкої адаптації до змін на ринку у випадку збільшення інтенсивності розвитку конкурентів. При цьому, головною особливістю проведення бенчмаркінгу є – наявність баз для можливості проведення безперервного моніторингу даних компаній, з якими ПрАТ «АвтоКапітал» буде проводити бенчмаркінг.

### **3.2 Обґрунтування запропонованих заходів**

ПрАТ «АвтоКапітал» – дистриб'юторська компанія, яка працює на автомобільному ринку України вже дев'ятнадцять років, активно та вдало веде свою торгівельну діяльність. З року в рік бренд «Mercedes-Benz» займає лідируючі позиції у рейтингу найбільш продаваних автомобілів. Завдяки дослідженню конкурентної позиції ПрАТ «АвтоКапітал» у другому розділі даної роботи, можна дійти висновку, що дана компанія має високу конкурентну позицію та успішно працює на ринку. Проте, щоб не втратити високі показники та не поступитись місцем своїм конкурентам, компанії потрібно спостерігати за ситуацією на ринку аби вміти вчасно реагувати на зміни й швидко адаптувати свою роботу під нові тенденції на ринку.

Метод бенчмаркінгу є зручним та мало затратним методом аналізу, який дозволить проаналізувати власні показники з показниками конкурентів для того, щоб встановити, які фактори потребують вдосконалення та можуть загрожувати ПрАТ «Автокапітал» ослабленням конкурентної позиції в разі збільшення інтенсивності розвитку конкурентів.

Оскільки у розділі 2.3 було складено карти стратегічних груп та виявлено основних конкурентів, компанія вже має базу для дослідження. Основними конкурентами є «BMW» та «Audi», тому аналізу їх діяльності треба приділити більше уваги. Також, для даного методу аналізу доцільно проаналізувати такий бренд, як «Lexus». Хоча даний бренд не потрапляє до першої стратегічної групи за ефективністю функціонування, проте має всі шанси наздогнати трьох лідерів ринку. Тому, варто проаналізувати

конкурентну політику даного бренду, щоб зрозуміти, яким шляхом досягає успіху дана компанія на українському ринку.

Впровадження бенчмаркінгу буде засновано на принципі взаємності. Тобто, компанії повинні надати погодження на аналіз та обробку даних компаній. Так, шляхом сумісної роботи буде виділено основні та необхідні свідчення для обміну інформацією. Слід зауважити, що з цим проблем не виникатиме у ПрАТ «АвтоКапітал», оскільки всі компанії є німецького виробництва, відносяться до однієї корпорації – «УкрАвто», співпрацюють з однаковими логістичними компаніями та підтримують дружні стосунки.

Саме тому, застосування даного методу аналізу підприємства дозволить поліпшити конкурентну позицію за рахунок розширення номенклатури пропонованих товарів і послуг, мінімізації ризиків, а також, підвищити свою ефективність за рахунок використання кращих зразків – конкурентів.

На початку дослідження потрібно обрати головні критерії ефективності, які будуть досліджені під час проведення бенчмаркінгу. Передумовою для проведення бенчмаркінгу було впровадження програми «Mystery Shopping». Для того, щоб вибрати критерії було обрано основні фактори вибору автосалону споживачем із анкети «Mystery Shopping» (див. дод. В). Оскільки в дану анкету було включено основні запити клієнтів під час розмови із менеджером, то саме їх варто вважати доцільними для використання під час бенчмаркінгу. Саме тому, слід зазначити, що головною метою «Mystery Shopping» є встановлення найбільш значимих критеріїв вибору автоцентру до якого планує звернутись споживач.

Так, шляхом зіставлення анкети для таємного покупця було виділено основні значимі фактори. Також, на основі попередніх перевірок автоцентрів, було визначено вагові коефіцієнти критеріїв ефективності роботи автосалону за вадливістю для споживача. Найбільш важливою ознакою успішного функціонування дилерських мереж є наявність тест-драйву, що говорить про те, що споживачу потрібно спробувати автомобіль на дорозі перед тим як

прийняти рішення про покупку. Важливо, що кожного місяця компанія-дистриб'ютор розподіляє кількість тестових авто на одне дилерське підприємство згідно популярності конкретної моделі в секторі роботи автоцентру. Оскільки, даний фактор є найбільш значимим, відповідно потрібно вдосконалювати даний критерій. Також, було обрано такі фактори як: стабільний рівень цін, геолокація, наявність кредиту/лізингу, «Trade in» та загальний імідж компаній.

За даними опитування було встановлено і відібрано головні критерії ефективності роботи автоцентрів. Для врахування впливу обраних факторів на ринковий успіх кожному з них було присвоєно ваговий коефіцієнт відповідно до їх значимості для споживачів.

Таблиця 3.2

### Критерії ефективності роботи автосалонів

| Критерій ефективності                 | Ваговий коефіцієнт, % |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Тест-драйв                            | 30                    |
| Стабільний рівень цін                 | 20                    |
| Вигідна геолокація                    | 15                    |
| Можливість оформлення кредиту/лізингу | 20                    |
| «Trade in»                            | 5                     |
| Імідж                                 | 10                    |
| <b>Загальний бал</b>                  | <b>100</b>            |

Після визначення основних критеріїв ефективності та розподілення їх вагових коефіцієнтів необхідно провести оцінювання компаній за обраними критеріями. Тож, у таблиці 3.3 була проведена оцінка перерахованих вище факторів, які оцінювалися за 10-бальною шкалою.

Таблиця 3.3

## Оцінювання автосалонів без врахування вагових коефіцієнтів

| Конкуренти      | Тест-драйв | Стабільний рівень цін | Вигідна геолокація | Можливість оформлення кредиту/лізингу | «Trade in» | Імідж | Загальний бал |
|-----------------|------------|-----------------------|--------------------|---------------------------------------|------------|-------|---------------|
| «Mercedes-Benz» | 9          | 8                     | 10                 | 8                                     | 6          | 10    | 51            |
| «BMW»           | 7          | 8                     | 9                  | 7                                     | 9          | 10    | 50            |
| «Audi»          | 8          | 9                     | 10                 | 10                                    | 2          | 9     | 48            |
| «Lexus»         | 4          | 9                     | 8                  | 8                                     | 10         | 7     | 46            |

Для зручності подання результатів аналізу, оцінки були відображені на діаграмі типу «Радар», на якій графічно зображено хто з порівнюваних конкурентів сильніше за кожним з обраних факторів. При цьому площа утворених графіками фігур показує сумарну конкурентоздатність компаній.

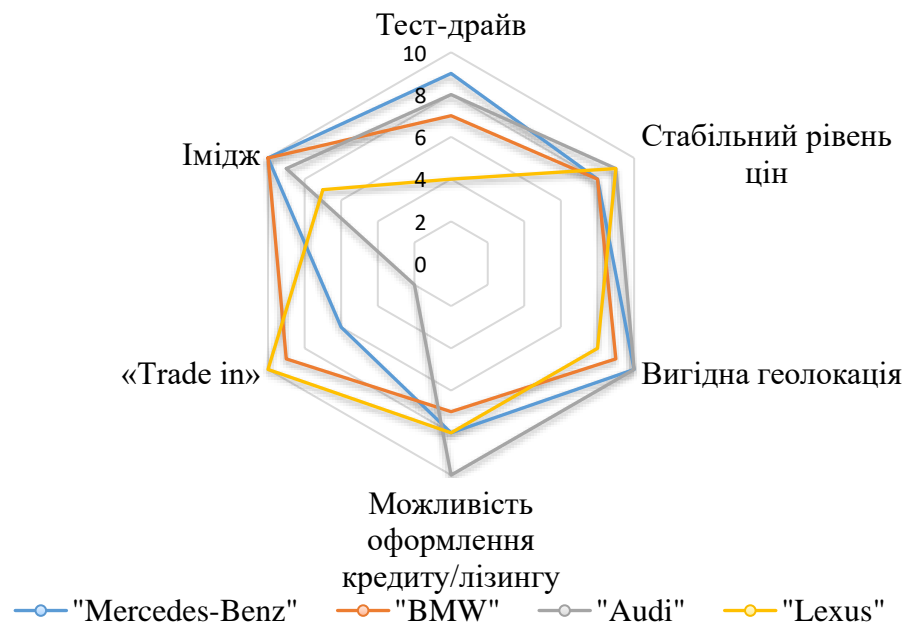


Рис. 3.4. Графічне відображення оцінки автомобільні компанії без врахування вагового коефіцієнту

За даними рис. 3.4 можна зрозуміти, в чому і наскільки бренд «Mercedes-Benz» перевершує конкурентів. Проте, дана сума рейтинг не дозволяє маркетологу оцінити ринкову силу конкурентів, оскільки у таблиці

3.4 було проведено експертне оцінювання досліджуваної компанії та компаній-конкурентів за інформаційними відомостями компаній. Тобто, даний графік та таблиця надають інформацію про загальні конкурентні переваги компаній на ринку завдяки аналізу обраних факторів.

Отже, проста сума рейтингів не дозволяє оцінити ринкову силу конкурентів – адже фактор, в якому він компанія найсильніша може не мати значення для клієнтів.

Щоб з'ясувати, хто сильніший в цілому, необхідно помножити отримані експертні оцінки на ваги факторів з Таблиці 3.5. У результаті даного аналізу отримаємо оцінки, що враховують важливість кожного критерія для споживачів. І вже підсумувавши зважені рейтинги для кожного з конкурентів ми бачимо в результаті, хто з них сильніший на ринку в цілому.

Таблиця 3.5

#### Оцінювання автосалонів з врахуванням вагових коефіцієнтів

| Конкуренти      | Тест-драйв | Стабільний рівень цін | Вигідна геолокація | Можливість оформлення | «Trade in» | Імідж | Загальний бал |
|-----------------|------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------|---------------|
| "Mercedes-Benz" | 2,7        | 1,6                   | 1,5                | 1,6                   | 0,3        | 1     | 8,7           |
| "BMW"           | 2,1        | 1,6                   | 1,35               | 1,4                   | 0,45       | 1     | 7,9           |
| "Audi"          | 2,4        | 1,8                   | 1,5                | 2                     | 0,1        | 0,9   | 8,7           |
| "Lexus"         | 1,2        | 1,8                   | 1,2                | 1,6                   | 0,5        | 0,7   | 7             |

Помноживши рейтинги на ваговий коефіцієнт, отримаємо оцінку конкурентоспроможності, наведену до одного базису. Зважені оцінки конкурентів і досліджуваного бренду – «Mercedes-Benz» також відображені на діаграмі.

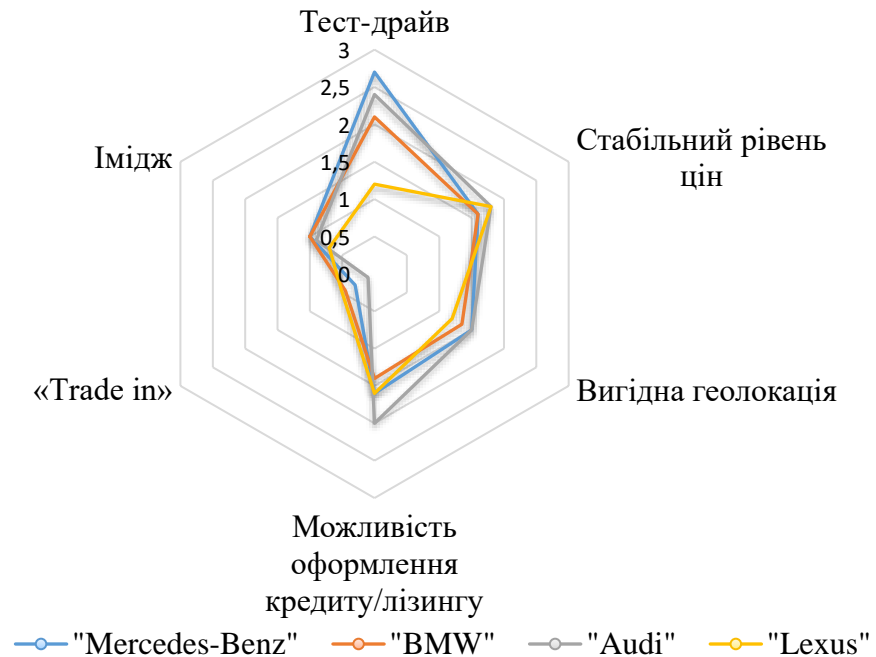


Рис. 3.6. Графічне відображення оцінки автомобільні компаній з врахуванням вагового коефіцієнту

Слід зауважити, що високі оцінки по малозначущим критеріям при обліку ваг перетворюються в низькі. Саме тому, фактори, за якими у досліджуваної компанії є переваги по зваженим оцінками, можуть стати основою для стратегії вдосконалення конкурентної позиції.

Грунтуючись на таблиці порівняння, можна відзначити, що в цілому представництво бренду «Mercedes-Benz» – ПрАТ «АвтоКапітал» володіє оптимальним набором якостей, які сприяють задоволенню споживачів.

З порівняльних таблиць помітно, що ПрАТ «АвтоКапітал» має найвищий показник іміджу, вигідної геолокації та високо оцінену систему тест-драйв. Саме ці фактори висувають даний на бренд на перше місце серед автомобілів класу «люкс». Варто зауважити, що основним конкурентом є «BMW» як за даними дослідженням у другому розділі даної роботи, так і під час аналізу за методом бенчмаркінгу. Проте під час експертного оцінювання конкурентів за ваговим коефіцієнтом бренд «BMW» обігнав «Audi». На основі цієї інформації можна зробити висновок, для споживачів більш вагомими є наявні умови для купівлі авто в «Audi», ніж в «BMW». Також, за даними

оцінювання можна підтвердити думку, що бренд «Lexus» хоча і має перспективи покращити свою конкурентну позицію та скласти конкуренцію «Mercedes-Benz», але найближчим часом це навряд відбудеться.

Саме тому, сконцентрувати увагу необхідно на двох основних конкурентах – «Audi» та «BMW». З даних таблиць 3.3 та 3.5 розуміємо, що «BMW» може обігнати досліджувано у цій роботі компанію у разі вдосконалення системи тест-драйву, Trade-in, та покращенням умов кредитування. З іншого боку, компанії «Audi» достатньо вдосконалити систему Trade-in для того, щоб зайняти лідируючу позицію. Таким чином, з даного аналізу розуміємо на що саме будуть звертати увагу основні конкуренти під час розробки стратегії щодо вдосконалення власних конкурентних позицій і маємо можливість вдосконалити свої слабкі сторони, які є сильними у конкурентів аби не дати їм випередити бренд «Mercedes-Benz» на українському ринку.

Отже, для ПрАТ «АвтоКапітал» можемо надати наступні рекомендації щодо впровадження змін з метою зміцнення конкурентних позицій:

По-перше, вдосконалити систему «Trade in». Для цього необхідно залучити маркетинговий відділ і розробити рекламну кампанію стосовно даної функції. Таким чином, більшість клієнтів матиме можливість детально розібратись в даній системі, знайти для себе вигоду і не чекати пропозицій від менеджера доки той запропонує скористуватися «Trade in». Стратегія вдосконалення даного критерію має, також, психологічний вплив на споживача, оскільки людина власноруч розбереться із пропозицією бренду і потім може задати питання менеджерам-консультантам.

По-друге, ґрунтовніше підійти до співпраці з банками та можливостями продавати авто в кредит. Купівельна спроможність населення має особливість знижуватись. Для того, щоб не втрачати продажі, компанія має бути готова піти на зустріч клієнту, зберігаючи при цьому свою вигоду. У разі покращення системи кредитування та лізингу ПрАТ «АвтоКапітал» зможе залучити більшу кількість клієнтів не тільки фізичних осіб, а й юридичних. Велика кількість



клієнтів юридичних осіб є запорукою успіху компанії. Оскільки юридичні підприємства закупають автомобілі від п'яти одиниць товару, а автоцентр отримує неабиякий прибуток і виконує вдало плани з продажу авто.

По-третє, підприємство, звісно, не може самостійно стабілізувати рівень цін, оскільки ціна залежить від курсу, дати розрахунку вартості авто, мита, суми страхування, транспортування та розмитнення авто. Проте, компанія може активно вводити акції і знижки на автомобілі які зненацька подорожчали у випадку розмитнення, щоб не втратити клієнта на автомобіль. Також, у випадку інтенсивних змін курсу та вартості на авто, компанія може підтримувати цінову політику в одній категорії, імпортуючи експозиційні автомобілі з однаковою вартістю, щоб уникнути втрат споживачів і не погіршити конкурентну позицію.

Якщо втілити в реальність ці рекомендації і підтримувати їх до наступного проведення аналізу конкурентної позиції, то підприємство легко обійде всіх конкурентів і стане більш конкурентоздатним.

Можна зробити висновок, що за допомогою методу бенчмаркінгу компанія може з'ясувати, які сильні сторони мають конкуренти, що вони роблять для досягнення позитивного ефекту від своєї діяльності та на основі цих висновків розробити власну стратегію щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства. Завдяки даному аналізу, стало відомо, які критерії необхідно вдосконалити ПрАТ «АвтоКапітал», щоб бренд «Mercedes-Benz» продовжував займати лідируючі позиції на ринку, а конкуренти не змогли випередити компанію за жодних обставин.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, в результаті проведеного дослідження нами сформульовані наступні висновки та пропозиції.

1. Конкурентна позиція – це позиція конкретного підприємства на ринку, яка може бути сталою або змінною й відповідно дозволяє підприємству віднайти характеристики стану компанії у конкурентному середовищі, сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність й конкурентну позицію компанії. Для того, щоб ефективно розробляти та впроваджувати стратегії щодо вдосконалення конкурентних позицій підприємства, необхідно правильно ідентифікувати та аналізувати існуючі зовнішні та внутрішні фактори, щоб компанія могла вчасно визначати шляхи.

2. Знання особливостей ринку і умов ефективного ведення торгівельної діяльності на ньому, дає підприємству міцну основу для прийняття прогресивних рішень в області маркетингу та продажів. Хоча структура проведення аналізу ринку завжди однакова, незалежно від використовуваного методу, існуючі теорії та методи дозволяють зробити висновки стосовно основних підходів до аналізу тенденцій на ринку. Перш за все виділяють первинні та вторинні дослідження. При первинних увагу акцентують на бесіди та опитування потенційних клієнтів та споживачів. Вторинні дані — це дані, зібрані і вивчені іншим суб'єктом ринку. Вивчення вторинних даних передусє вивченню первинної інформації. Таким чином, аналіз тенденцій ринку служить компаніям і соціальним установам в якості основи для поточних і майбутніх рішень. Аналіз ринку робить оцінки, заплановані показники продажів і очікуваний прибуток зрозумілими і використовується в контексті стратегічного планування.

3. Автомобільний ринок є однією з провідних складових глобальної економіки і має безпосередній вплив на її розвиток. Ринок автомобілів є циклічним та не уникає потрапляння в кризи продаж. Для того, щоб вчасно

реагувати на зміни та вміти адаптуватися до них автовиробники мають прогнозувати розвиток ринку в майбутньому та досліджувати його останні тенденції. Сьогодні автомобільний ринок України більшою мірою залежить від експорту автомобілів іноземних брендів, тому варто звертати увагу на такі фактори, як митні кордони, вартості перевезень, мито на зовнішньому ринку. На внутрішньому ринку необхідно досліджувати ВВП, рівень купівельної спроможності, рівень інфляції. Оскільки дані фактори можуть бути як позитивного, так і негативного впливу, то для компаній є важливим розуміти стан даних факторів та ступінь їх важливості і впливу на ведення власної торгівельної діяльності.

4. ПрАТ «АвтоКапітал» – офіційний імпортер автомобілів «Mercedes-Benz» в Україні, генеральне представництво Daimler AG в Україні. основною метою компанії є: своєчасне перевезення автомобілів на територію України з виробничих концернів та забезпечення найвищого рівня обслуговування клієнтів через дилерські підприємства. Проаналізувавши частку підприємства на ринку визначили, що частка ринку ПрАТ «АвтоКапітал» поступово збільшується не дивлячись на те, що загальний об'єм ринку знижується. Це зумовлено тим, що компанія мала на заводах резервні автомобілі, які вже були виготовлені й потребували лише імпорту. Отже, за рахунок утримання резервних автомобілей на складах і заводах, компанія змогла уникнути кризи та недостачі автомобілей для проведення реалізацій.

5. Зміни в зовнішньому оточенні маркетингового середовища компанії можуть представляти для підприємства як сприятливі можливості, так і загрози. Серед основних загроз слід визначити інфляцію. Оскільки від початку 2021 року спостерігається приріст інфляції, компанії необхідно вести облік інфляції з метою забезпечення правильного ціноутворення, аби не погіршити продажі авто. Серед сприятливих умов функціонування ПрАТ «АвтоКапітал» можна виділити налагоджену логістичну систему та надійних перевізників. Сьогодні компанія має 6 перевізників, які щотижня доставляють

близько 50 автомобілей. Таким чином, за рахунок резервних автомобілей на складах та ефективного імпорту, у компанії не виникає загрози щодо виникнення складського дефіциту.

6. Було побудовано карти стратегічних груп, які передбачають ідентифікацію основних конкурентів «Mercedes-Benz» за різними параметрами. Проведений аналіз за допомогою карт стратегічних груп показав, що у більшості випадків, які відображує аналіз змінних, компанія входить в одну стратегічну групу із «BMW» та «Audi». За аналізом деяких карт стратегічних груп можливо зменшити напруженість конкурентної боротьби, якщо компанія вдасться до пошуку нових місць розташування у містах з високим рівнем популярності бренду та доходу від продаж, щоб працювати вільно від конкурентів. За аналізом інших карт можливо зробити висновок, що компанія не може більшою мірою вплинути на рівень конкурентної позиції. Тобто, в таких умовах варто шукати інноваційні маркетингові інструменти, щоб убезпечити підприємство від появи нових основних конкурентів.

7. ПрАТ «Автокапітал» було запропоновано можливі методи аналізу щодо змін конкурентних позицій досліджуваного підприємства. В першу чергу компанії було зроблено пропозицію розробити програму «Mystery shopping» для менеджерів автосалонів. На основі отриманої інформації менеджери матимуть можливість зрозуміти, що краще у конкурентів та які методи при роботі з клієнтами можливо запозичити від конкурентів для покращення рівня обслуговування в дилерських мережах бренду «Mercedes-Benz». «Mystery shopping» буде передумовою для впровадження бенчмаркінгу на підприємстві. За допомогою методу бенчмаркінгу компанія має можливість проаналізувати власну діяльність порівняно з головними конкурентами у своєму сегменті, з метою швидкої адаптації до змін на ринку. Тож, на основі обраних критеріїв ефективності під час «Mystery shopping», компанія «АвтоКапітал» впровадить бенчмаркінг з метою виявлення факторів, які потребують вдосконалення по відношенню до основних конкурентів. Це, як наслідок, зміцнить конкурентну позицію досліджуваного підприємства.

## РЕЗЮМЕ

Конкурентне позиціонування полягає у визначенні пропозиції та іміджу компанії таким чином, щоб вона могла зайняти чітку цінову позицію на цільовому ринку. Отже, мова йде про сприйняття споживачем продукту чи послуги компанії щодо продуктів і послуг конкурентів та ідеальної концепції товару. На сприйману вартість особливо впливає співвідношення ціни і якості, яке пропонується на ринку: на основі функціональних та естетичних характеристик товару та його репутації. Таким чином, його ексклюзивність стає цінністю, яку представляє споживач.

Перед тим, як розробляти та змінювати стратегії щодо конкурентних позицій, необхідно проаналізувати стан ринку та його кон'юнктуру: окреслити поточну конкурентну позицію компанії, проаналізувати всіх основних конкурентів на ринку і виявити виникаючі загрози від можливого виходу на ринок нових конкурентів або продукти-замінники, які через ціни або характеристики можуть зменшити частку компанії на ринку.

Основною метою даної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичної сутності терміну «конкурентна позиція» та аналіз тенденцій розвитку автомобільного ринку України.

Емпіричною базою дослідження виступає – ПрАТ «Автокапітал», головне представництво бренду «Mercedes-Benz» в Україні. Головною особливістю, та трендом за сумісністю, досліджуваного підприємства є широко розвинута дилерська мережа, яка підвищує оперативність збуту автомобілів та характеризується високою конкурентоздатністю.

Зважаючи на високу вартість автомобілів і брак достатніх фінансових можливостей у дилера щодо забезпечення належної кількості товару, дистриб'ютор ПрАТ «Автокапітал» передає дилерам на орендодавця автомобілі, сплачуючи винагороду за їхню реалізацію. Як правило, на автодилерів покладаються ще й додаткові обов'язки з підтримання гарантії,

реалізації запасних частин, технічного обслуговування і ремонту реалізованих ними автомобілів.

За аналізом ПрАТ «АвтоКапітал» щодо ведення торгівельної діяльності, можна зробити висновки, що дилерська мережа «Mercedes-Benz» є абсолютно прибутковою і активно реалізує надані дистриб'ютором автомобілі. Жодне з існуючих нині дилерських підприємств не є збитковим.

Що стосується конкурентної позиції ПрАТ «АвтоКапітал», то позиція підприємства серед конкурентів в преміум-сегменті є достатньо високою. Частка компанії тримається в діапазоні 35-45% у преміум-сегменті, що є достатньо позитивним результатом діяльності автомобільної компанії.

Окрім цього, в кваліфікаційній роботі було проведено аналіз за допомогою карт стратегічних груп, де було виявлено основних конкурентів підприємства. Серед головних конкурентів можна виділити «BMW» та «Audi», а серед потенційних, які можуть становити загрозу конкурентному стану ПрАТ «Автокапітал» можна назвати «Volvo», «Porsche», «Lexus».

На основі проведеного аналізу конкурентних позицій компанії за картами стратегічних груп, ПрАТ «Автокапітал» було запропоновано вдосконалити рівень обслуговування, рівень кваліфікації співробітників та опрацювати нові програми «Trade in» та тест-драйв.

Для цього було сформовано анкету для співробітників, які відвідають автоцентри основних конкурентів в якості таємних покупців з метою збору інформації щодо їх діяльності. Програма «Mystery shopping» виступає передумовою для проведення бенчмаркінгу на підприємстві. Тож, на основі обраних критеріїв ефективності під час «Mystery shopping», компанія «АвтоКапітал» впровадить бенчмаркінг з метою виявлення факторів, які потребують вдосконалення по відношенню до основних конкурентів. Це, як наслідок, зміцнить конкурентну позицію досліджуваного підприємства.

Таким чином, у даній кваліфікаційній роботі було проведено аналіз конкурентних позицій компанії ПрАТ «АвтоКапітал» відносно основних конкурентів з метою обрання та вдосконалення критеріїв ефективності вдалого функціонування підприємства на автомобільному ринку, що, як наслідок, зміцнить конкурентну позицію підприємства.

## RESUME

Competitive positioning is about defining the offer and the image of the company in such a way that it can take a clear price position in the target market. So, we are talking about the consumer's perception of the product or service of the company for the products and services of competitors and the ideal concept of the product. The perceived value is particularly influenced by the value for money that is offered on the market: based on the functional and aesthetic characteristics of the product and its reputation. Thus, its exclusivity becomes the value that the consumer represents.

Before developing and changing strategies for competitive positions, it is necessary to analyze the state of the market and its conjuncture: outline the current competitive position of the company, analyze all the main competitors in the market and identify emerging threats of possible entry into the market of new competitors or substitute products, which through prices or characteristics can reduce the company's market share.

The main purpose of this qualification work is to reveal the theoretical essence of the term "competitive position" and to analyze the development trends of the automobile market in Ukraine.

The empirical base of the research is AutoCapital CJSC, the main representative office of the Mercedes-Benz brand in Ukraine. The main feature, and the trend for compatibility, of the studied enterprise is a widely developed dealer network, which increases the efficiency of vehicle sales and is highly competitive.

Despite the high cost of cars and the lack of sufficient financial capabilities of the dealer to ensure the proper amount of goods, the distributor of CJSC AutoCapital transfers the cars to the dealers to the lessor, paying a fee for their sale. As a rule, car dealers also rely on additional responsibilities for maintaining the warranty, selling spare parts, maintaining and repairing the cars they sell.

According to the analysis of CJSC "AutoCapital" on the conduct of trading activities, it can be concluded that the dealer network "Mercedes-Benz" is absolutely

profitable and actively sells the cars provided by the distributor. None of the existing dealer enterprises are unprofitable.

As for the competitive position of CJSC "AutoCapital", the position of the enterprise among competitors in the premium segment is quite high. The company's share is in the range of 35-45% in the premium segment, which is a rather positive result of the activities of the automobile company.

In addition, in the qualification work, an analysis was carried out with the employer of the maps of strategic groups, where the main competitors of the enterprise were found. Among the main competitors are BMW and Audi, and among potential competitors that may pose a threat to the competitive state of AutoCapital CJSC are Volvo, Porsche, and Lexus.

Based on the analysis of the company's competitive positions in terms of strategic group cards, CJSC "AutoCapital" was proposed to improve the level of service, the level of qualifications of employees and to develop new programs "Trade in" and test drive.

For this, a questionnaire was formed for employees who will visit the auto centers of the main competitors as secret buyers in order to collect information about their activities. The Mystery shopping program is a prerequisite for benchmarking in an enterprise. Therefore, based on the selected performance criteria for Mystery shopping, AutoCapital will introduce benchmarking in order to identify factors that need to be improved in relation to the main competitors. This, as a result, will strengthen the competitive position of the studied enterprise.

Thus, in this qualification work, an analysis of the competitive positions of CJSC AutoCapital relative to its main competitors was carried out in order to select and improve the criteria for the effectiveness of the successful functioning of the enterprise in the automotive market, which, as a result, will strengthen the competitive position of the enterprise.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Москва: Издательский дом «Прогресс», 1985. 327 с.
2. Андреев А. Монополистические действия и ограничение конкуренции: вопросы квалификации. *Научно-практическое издание «Российская юстиция»*. 1998. Вып. № 7. С. 16.
3. Андріянова О.А., Колмакова О.М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37-41.
4. Антонова І.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2015. Вип. 2 (19.). С. 135-143.
5. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2004. 147 с.
6. Беглиця В.П. Конкурентоспроможність як категорія ринкової економіки. *Збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*. 2010. Вип. № 12. С. 92-96.
7. Белова Т. Г., Войтович Н. Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 3 (1). С. 16-19.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : ТОВ «Лібра», 2007. 705 с.
9. Герасимова Е. Б., Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Москва : Форум, 2008. 193 с.
10. Гребешкова О.М., Горбатько А.О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьох проекційним підходом. *Збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*. 2017. №. 39. С. 125-144. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267778.pdf> (дата звернення: 18.12.2020).

11. Гуляев Г. Ю. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий. *Научное обозрение*. 2014. №12. С. 234-241.
12. Деділова Т.В. Основи маркетингу: конспект лекцій з дисципліни основи маркетингу. Харків: ХНАДУ, 2011. 108 с.
13. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання України, 2006. 462 с.
14. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: учебное пособие. Москва: Маркетинг, 1997. 195 с.
15. Карлофф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. Пер. с англ. / Под науч. ред. О. Д. Горина. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
16. Квятковська Л. А., Кулінічев П. К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6 (2). С. 183-188.
17. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учебное пособие. Санкт-Петербург: Любавич, 2000. 284 с.
18. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2013. № 23. С. 51 – 54.
19. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. *Управління розвитком*. 2011. Вип. №4. С. 135-136.
20. Лотоцька В.М., Матвіїшин А.Й., Попович П.В., Шевчук О.С. Дослідження тенденцій розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень у сучасних умовах. *Вісник Державного університету «Житомирська політехніка»*. 2016. № 2 (77). С. 224-228.
21. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Артек, 2018. 312 с.
22. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабих сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища.

- Народна освіта*. 2015. № 3 (27). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=3641](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641) (дата звернення: 17.04.2021)
23. Міністерство фінансів України: Бюджет 2020 року. URL: <https://mof.gov.ua/uk/current-year-budget-information> (дата звернення 01.04.2021)
24. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.
25. Офіційний сайт «УкрАвтоПром»: статистика продаж автомобілів в Україні та основні показники. URL: <https://ukrautoprom.com.ua/category/statistika> (Дата звернення: 10.03.2021)
26. Портер М. Э. Конкуренция: обновленное и расширенное издание. Экономика. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2010. 592 с.
27. Про компанію Mercedes-Benz в Україні. URL: <https://www.mercedes-benz.ua/passengercars/the-brand/avtokapital.html> (дата звернення: 15.03.2021)
28. Райзберг Б. А., Фохтутдинов Р. А. Управление экономикой: учебник. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 784 с.
29. Романенкова О. Н. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для бакалавров. Москва: Юрайт, 2015. 288 с.
30. Савич О.П. Сучасні тенденції і перспективи розвитку глобального автомобільного ринку. *Ефективна економіка*. 2016. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5178> (дата звернення: 15.03.2021)
31. Сервіс перевірки контрагентів: Автокапітал. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/31750520/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31750520/) (дата звернення: 15.03.2021)
32. Смолін І. В. Форми прояву та методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. Вип. № 39.С. 40-51.
33. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Автухова Е. Э. Современный маркетинг. Москва: Финансы и статистика, 1991. 256 с.

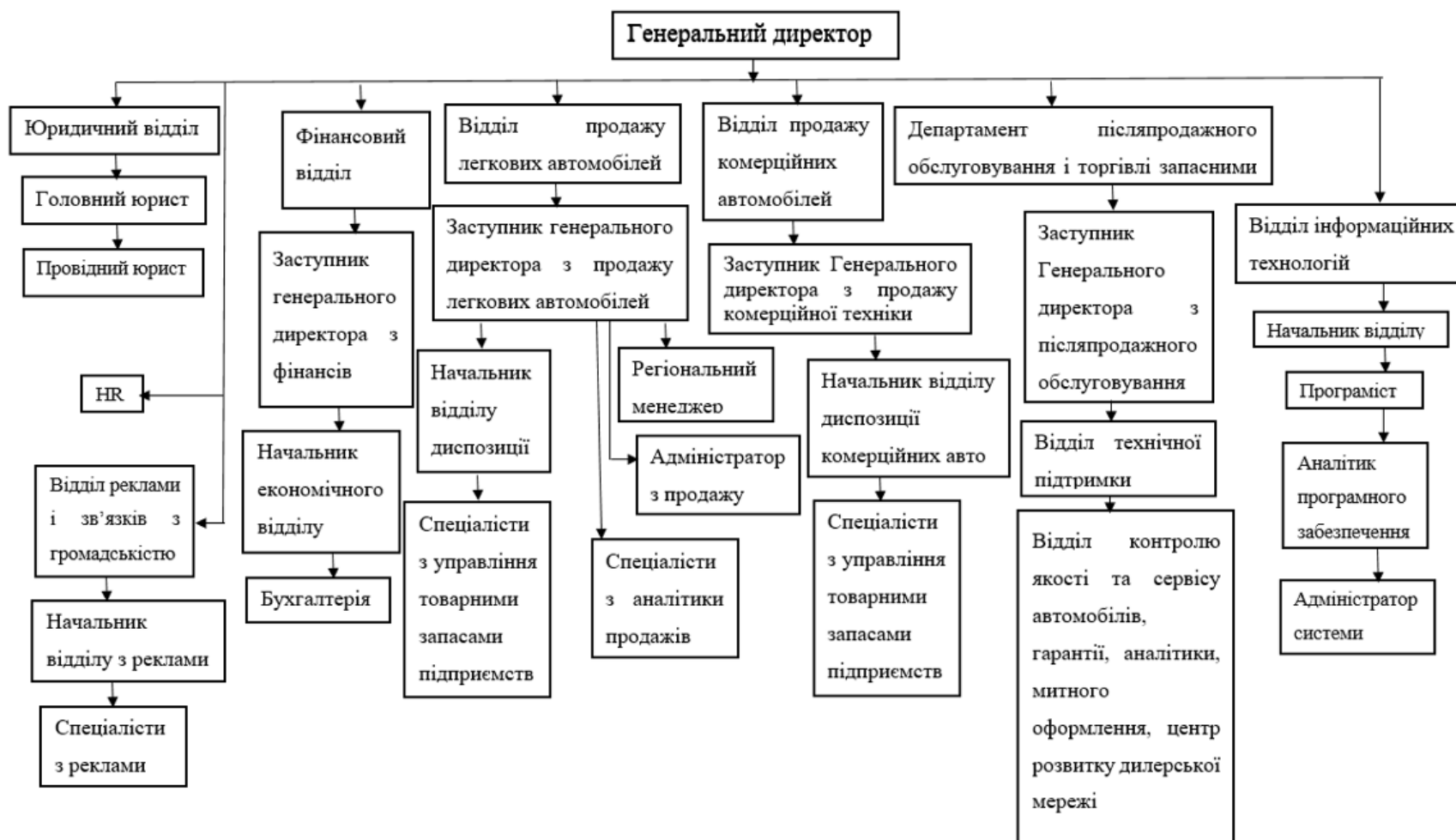
34. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: науковий підручник. *Київ: Центр учбової літератури*, 2010. 566 с.
35. Andreas S. Indices as Benchmarks in the Portfolio Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013. 233 S.
36. Berndt R. Marketing: Marketing-Politik. Series Title: Springer-Lehrbuch. Berlin: Springer-Verlag, 1992. 462 S.
37. Gaitanides M., Westphal J. Strategische Gruppen und Unternehmenserfolg – Ergebnisse einer empirischen Studie. Berlin: Zeitschrift für Planung. 1991. Nr. 3. 247-265 S.
38. Grimm R., Schuller M., Wilhelmer R. Portfoliomanagement in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014. 332 S.
39. Hildebrandt A., Landhäußer W. CSR und Digitalisierung: Chancen auf neues Wachstum. Series Title: Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Copyright Information: Springer-Verlag GmbH Deutschland. 2017. № 1. 1180 S.
40. Kuß A., Kleinaltenkamp M. Marketing-Einführung: Grundlagen des Marketings. Berlin: Freie Universität Berlin. 2019. 297 S.

## **ДОДАТКИ**

### Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Ознака класифікації                                  | Класифікаційна група | Методи   |
|--|----------------------|--|
| 1  | 2                    | 3  |
| Залежно від напрямку формування бази інформації      | Критеріальні         | SPACE-аналіз;<br>Конкурентні переваги Портера М.;<br>GAP-аналіз;<br>Матриця Мак-Кінсі та інші  |
|  | Експертні            | SWOT-аналіз;<br>STEP-аналіз;<br>Метод рангів;<br>Метод порівнянь та інші   |
| Залежно від способу представлення результатів        | Графічні             | Побудова багатокутника конкурентоспроможності;<br>Графічна методика Зав'ялова;<br>Аналіз конкурентоспроможності підприємства за Ламбенем Ж.-Ж. |
|  | Матричні             | Матриця Мак-Кінсі «Привабливість ринку»;<br>матриця Шелл «Привабливість галузі»;<br>матриця Хофера В. та Шендела Д.<br>«Конкурентна позиція»   |
|  | Розрахункові         | комплексні розрахункові методи: оцінка конкурентоспроможності продукції, метод бенчмаркінгу, метод ефективної конкуренції                      |
|  | Комбіновані          | Розрахунково-графічні;<br>Розрахунково-матричні  |
| Залежно від можливості розробки управлінських рішень | Одномоментні         | Метод порівнянь;<br>Метод інтегрального критерію;<br>Графічна методика Зав'ялова   |
|  | Стратегічні          | Конкурентні переваги Портера М.;<br>STEP-аналіз;<br>SWOT-аналіз;<br>SPACE-аналіз;<br>Матриця Мак-Кінсі   |

## Організаційна структура ПрАТ «АвтоКапітал»



## Анкета для оцінки діяльності конкурентів програми «Mystery Shopping»

### ВІЗИТ КЛІЄНТА В АВТОСАЛОН

| <b>ВІЗИТ МЕНЕДЖЕРА "MERCEDES-BENZ" В АВТОСАЛОНИ КОНКУРЕНТІВ</b>                         |  |  |
|---|--|--|
| <b>БЛОК 1 Місце розташування</b>  |  |  |
| 1   | Автосалони знаходиться в пішій доступності   |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |
| 2   | До автосалонів потрібно їхати лише додатковим транспортом  |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |
| 3   | Автосалони займають вигідну локацію і можна дійти як пішки, так і доїхати транспортом  |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |
| <b>Коментар ТП: Вкажіть скільки часу знадобилося, щоб потрапити в автоцентр</b>         |  |  |
| <b>ВИСНОВКИ ПО БЛОКУ 1</b>  |  |  |
| <b>Коментар ТП по блоку: Викладіть свої коментарі, те, що не було відображено вище.</b> |  |  |
|   |  |  |
| <b>БЛОК 2 Ціноутворення та ключові моменти заключення договору з клієнтом</b>           |  |  |
| 1   | Продавець поставив наступні питання (задав - 2 / не поставив -0)<br><i>на кого буде оформлено авто (фізичне або юридичне лице)</i><br><i>що клієнт очікує від нового автомобіля, які характеристики найбільш важливі та за які опції клієнт готовий заплатити кошти?</i><br><i>які моделі інших брендів розглядає клієнт і що вже дивилися, в якій цінній категорії</i><br><i>який бюджет запланований для покупки</i>   |  |
| 2   | Якщо продавець не розповів детальну інформацію про формування ціни, поцікавтеся цінами на автомобіль, умовами фіксації курсу чи буде змінено вартість на авто<br><i>Менеджер надає загальну інформацію про про ціноутворення авто, випускаючи з виду нюанси щодо зміни вартості</i><br><i>Продавець надав повну інформацію про кінцеву вартість авто або можливі зміни</i><br><i>Продавець не надав жодної інформації і пояснень, ініціатива надходить від клієнта</i> |  |
| 3   | Продавець задавав питання в правильній послідовності і питання ціни а / м і бюджет покупки було порушено в кінці розмови   |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |



## Продовження додатку В

|  |   |  |
|--|---|--|
| 4  | В процесі розмови продавець нових автомобілів звертається постійно на ім'я до клієнта і з повагою                           |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>ні</i>   |  |
| 5  | Підбиття підсумку виявлення потреб  |  |
|  | <i>підсумки підведено ще раз</i>  |  |
|  | <i>менеджер не підсумував все обговорене з клієнтом</i>   |  |
| <b>ВИСНОВКИ ПО БЛОКУ 2</b>   |   |  |
| <b>Коментар ТП по блоку:</b> <i>Викладіть свої коментарі, те, що не було відображено вище.</i> |   |  |
| <b>БЛОК 3 Презентація автомобіля</b>   |   |  |
| 1  | Розповів про авто згідно побажань клієнта (характеристики, переваги і вигода, які є найбільш важливими для клієнта)         |  |
|  | <i>Розповів про модель відповідно до виявлених потреб (характеристики, переваги і вигода, які найбільш важливі клієнту)</i> |  |
|  | <i>розповів лише про характеристики</i>   |  |
|  | <i>не розповів взагалі</i>  |  |
| 2  | Зацікавлення клієнта вести діалог   |  |
|  | <i>Так</i>  |  |
|  | <i>ні</i>   |  |
| 3  | Вкажіть в яких точках біля а / м проводилася презентація (була презентація точки - 2 / не було презентації точки - 0)       |  |
|  | <i>1 точка: зовні у переднього лівого колеса</i>  |  |
|  | <i>2 точка: перед капотом автомобіля</i>  |  |
|  | <i>3 точка: праворуч від а / м перед відкритою передніми дверима водія</i>  |  |
|  | <i>4 точка: ззаду</i>   |  |
|  | <i>5 точка: зліва від а / м перед відкритою передніми дверима водія</i>   |  |
|  | <i>6 точка: всередині, клієнт в кріслі водія</i>  |  |
| 4  | Під час презентації продавець використовує питання на згоду (ті, на які клієнт, крім як згодою по іншому відповіді не може) |  |
|  | <i>використовує</i>   |  |
|  | <i>не використовує</i>  |  |
| 5  | Продавець поцікавився чи розглядаєте ви ще якісь варіанти іншої марки / іншої моделі в якості покупки                       |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>ні / з ініціативи клієнта</i>  |  |
| 6  | Розповів про переваги даної моделі над автомобілями того ж класу у конкурентів  |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>ні / не зміг порівняти</i>   |  |
| 7  | Оцінка презентації в цілому   |  |
|  | <i>позитивна, цікава, пізнавальна</i>   |  |
|  | <i>не цікава, нудна</i>   |  |
|  | <i>презентації як такої не було, продавець просто відповідав на питання клієнта</i>   |  |

## Продовження додатку В

|   |  |  |
|---|--|--|
| 8   | У процесі консультації у продавця був в руках I-Pad  |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |
| 9   | Продавець підібрав автомобіль за допомогою програми на планшеті  |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |
| 10  | В процесі презентації продавець мінімум 1 раз повідомив вам про те, що на тест-драйві можна продемонструвати / продовжити вивчення а / м, його опцій і переваг |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |
| <b>ВИСНОВКИ ПО БЛОКУ 3</b>  |  |  |
| <b>Коментар ТП по блоку: Викладіть свої коментарі, те, що не було відображено вище.</b> |  |  |
| <b>БЛОК 4 проведення тест-драйву</b>  |  |  |
| 1   | пропозиція щодо тест-драйву  |  |
|   | <i>продавець сам запропонував пройти тест-драйв</i>  |  |
|   | <i>клієнт змушений був сам запитати про тест-драйв</i>   |  |
| 2   | Продавець розповів про маршрутах тест-драйву (базовий і міський)   |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |
| 3   | Пояснив процедуру проведення тест-драйву (черговість управління, тривалість)   |  |
|   | <i>пояснив</i>   |  |
|   | <i>не пояснив</i>  |  |
| 4   | Перед тест-драйвом в процесі ознайомлення з маршрутом вам пояснили яким чином виявлені потреби будуть продемонструвати   |  |
|   | <i>так</i>   |  |
|   | <i>ні</i>  |  |
| 5   | Коли продавець пояснив / ознайомив з настройками управління автомобілем, функціоналом та іншими особливостями автомобіля                                       |  |
|   | <i>перед початком тест-драйву</i>  |  |
|   | <i>під час тест-драйву</i>   |  |
|   | <i>після тест-драйву</i>   |  |
|   | <i>продавець не пояснив функціонал / можливості нового автомобіля</i>  |  |
| 6   | Як проходив тест-драйв   |  |
|   | <i>продавець спочатку сам сів за кермо і першу частину шляху самостійно демонстрував ходові якості автомобіля, а потім запросив ас сісти за кермо</i>          |  |
|   | <i>продавець відразу запропонував вам самому сісти за кермо</i>  |  |
|   | <i>під час тест-драйву продавець сам вів автомобіль і не запропонував вам пересісти за кермо</i>   |  |

## Продовження додатку В

|  |   |  |
|--|---|--|
| 7  | Продавець демонстрував в ході тест-драйву такі особливості і переваги автомобіля (якщо продавець продемонстрував - 5, якщо немає - 0)           |  |
|  | <i>зручність посадки, безключовий доступ</i>  |  |
|  | <i>регулювання настройки водійського сидіння, рульової колонки і дзеркал</i>  |  |
|  | <i>мультимедіа</i>  |  |
|  | <i>дисплей на панелі приладів</i>   |  |
|  | <i>повний зимовий пакет (при можливості)</i>  |  |
|  | <i>маршрут тест-драйву в навігаційній системі</i>   |  |
|  | <i>демонстрація динамічних характеристик двигуна</i>  |  |
|  | <i>рівень шумоізоляції</i>  |  |
|  | <i>робота КПП</i>   |  |
|  | <i>комфорт / енергоємність підвіски</i>   |  |
| 8  | Після завершення тест-драйву продавець запропонував пройти в шоурум для проведення подальших переговорів  |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>немає</i>  |  |
| <b>ВИСНОВКИ ПО БЛОКУ 4</b>   |   |  |
| <b>Коментар ТП по блоку:</b> <i>Викладіть свої коментарі, те, що не було відображено вище.</i> |   |  |
| <b>БЛОК 5 Комплексна пропозиція</b>  |   |  |
| 1  | Для підготовки комплексного пропозиції продавець ставив такі питання (якщо ставив - 5, а то й ставив - 0)                                       |  |
|  | <i>яким способом клієнт планує оплачувати покупку (готівкові / кредит)</i>  |  |
|  | <i>планує клієнт продавати поточний автомобіль і яким чином</i>   |  |
|  | <i>яким додатковим обладнанням оснащували свій поточний автомобіль</i>  |  |
| 2  | Продавець запропонував вам оцінити автомобіль за схемою трейд-ін  |  |
|  | <i>так, продавець супроводжував клієнта в відділ трейд-ін, познайомив зі співробітником і був присутній при проведенні попередньої оцінки</i>   |  |
|  | <i>так, продавець супроводжував клієнта в відділ трейд-ін, познайомив зі співробітником, але НЕ присутній при проведенні попередньої оцінки</i> |  |
|  | <i>оцінка а / м була проведена в момент проходження клієнтом тест-драйву</i>  |  |
|  | <i>оцінка була проведена зі слів клієнта, при цьому клієнт приїхав на цьому а / м в дилерський центр</i>  |  |
| 3  | Оцінка була проведена після вашого прохання   |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>немає</i>  |  |
| 4  | Продавець підібрав а / м у відповідній комплектації за допомогою I-Pad, згідно з вимогами і бюджету клієнта                                     |  |
|  | <i>так, справив за допомогою I-Pad</i>  |  |
|  | <i>так, справив за допомогою інших матеріалів і програм, наявних в дилерському центрі</i>   |  |
|  | <i>немає</i>  |  |

## Закінчення додатку В

|  |   |  |
|--|---|--|
| 5  | Продавець розповів вам про діючі програми _____ Банку і пояснив переваги кожної (ВАЖЛИВО! Задавайте питання поки вам не стане зрозуміло які існують кредитні програми і чим вони відрізняються) |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>так, але після прохання клієнта</i>  |  |
|  | <i>немає</i>  |  |
| 6  | Продавець зробив розрахунок кредиту і вартості поліса КАСКО з урахуванням попередньої оцінки вартості а / м клієнта, ознайомив клієнта з розміром щомісячних платежів і вартістю поліса КАСКО   |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>так, але після прохання клієнта зробити розрахунок і вартості КАСКО</i>  |  |
|  | <i>немає, розрахунок кредиту зробив фахівець кредитного відділу</i>   |  |
|  | <i>немає, розрахунок кредиту і страховки не було зроблено</i>   |  |
| 7  | Продавець розповів про можливість укладення сервісного контракту (передплаченого ТО)  |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>немає</i>  |  |
| 8  | Продавець резюмував підсумки переговорів і озвучив клієнту  |  |
|  | <i>оснащення та обрану комплектацію автомобіля, колір</i>   |  |
|  | <i>страхову програму</i>  |  |
|  | <i>кредитний продукт і розмір щомісячного платежу</i>   |  |
|  | <i>залікову вартість а / м клієнта за програмою Трейд-ін</i>  |  |
| 9  | Продавець підготував для клієнта комплексну пропозицію по обраному а / м  |  |
|  | <i>так, зробив розрахунок на I-Pad і відправив комплексну пропозицію клієнту на електронну пошту і телефон (додати до анкети комплексну пропозицію)</i>   |  |
|  | <i>так, роздрукував і передав комплексну пропозицію по а / м разом з іншими друкованими матеріалами (прайс-лист, брошури і т.д.)</i>  |  |
|  | <i>немає</i>  |  |
| 10   | Продавець запропонував попередньо забронювати а / м   |  |
|  | <i>так</i>  |  |
|  | <i>немає</i>  |  |
| <b>ВИСНОВКИ ПО БЛОКУ 5</b>   |   |  |
| <b>Коментар ТП по блоку:</b> <i>Викладіть свої коментарі, те, що не було відображено вище.</i> |   |  |
|  |   |  |