

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу
на тему: «МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО
СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ НОВИХ ЛЕГКОВИХ
АВТОМОБІЛІВ»

(на прикладі СП ТОВ «Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц»)

Допущено до захисту
«___» _____ 2021 року

Студентку групи Ма 03-17
факультету економіки і права
денної форми навчання
напряму підготовки 075 Маркетинг
Яценко Дарину Олегівну

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу

Науковий керівник:
доцент Згурська О.М.

_____ Тарасюк М.В.

(підпис)

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ	6
1.1 Поняття та сутність конкурентного середовища	6
1.2 Методи та заходи підвищення конкурентоспроможності.....	17
1.3 Види аналізу конкурентного середовища	21
РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТЕ СТАНОВИЩЕ АНАЛІЗОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ АВТОМОБІЛІВ.....	35
2.1 Загальна характеристика СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц»	35
2.2 Аналіз автомобільного ринку України.....	40
2.3 Визначення конкурентоспроможності підприємства СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц» на ринку	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ	52
3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	52
3.2 Обґрунтування маркетингових заходів щодо покращення конкурентного стану СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц»	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки сфера послуг стає одним з найперспективніших секторів економіки, який динамічно розвивається: від медичних до фінансових і від торгівлі до громадського харчування. У зв'язку з цим останнім часом сфера послуг помітно стає все більш насиченою, а її прискорений розвиток – все більш актуальним, яка в силу особливостей попереднього шляху розвитку відчуває трансформаційні труднощі більшою мірою, ніж інші країни. Тому конкурентоспроможність підприємств сфери послуг набуває істотного значення, впливаючи на розвиток країни в цілому.

Підприємства сфери послуг завжди виступали як соціально-значущі суб'єкти, а в сформованих ринкових умовах вони стали «абсорбентами» робочої сили, що вивільняється з інших галузей економіки. Тому підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг являє собою найважливіший напрямок зниження соціальної напруженості і забезпечення сталого розвитку середніх міст, економіка яких базується на малому і середньому бізнесі.

Для пристосування до інституційних змін на ринку підприємствам сфери послуг необхідне створення інноваційного механізму управління конкурентоспроможністю на мікро-рівні, використовуючи внутрішні інструментальні засоби. Зарубіжний досвід дозволяє розглядати в якості основного ефективного інструменту для розвитку конкурентоспроможності підприємств – стійкість внутрішнього середовища, за рахунок вдосконалення механізму управління, тим більше що вітчизняні підприємства його активно переймають і починають використовувати в своїй повсякденній практиці. Для того щоб цей інструмент став дійсно ефективним, необхідне вироблення методики оцінки діяльності, що дозволяє визначити поточну ситуацію на підприємстві сфери послуг, виявити сильні і слабкі сторони, дати

рекомендації щодо її поліпшення. Підтримка і нарощування конкурентоспроможності підприємств сфери послуг у швидко мінливому бізнес-середовищі – найважливіша умова побудови траєкторії їх сталого розвитку.

Безсумнівна актуальність, висока теоретична і практична значимість, необхідність більш точного обліку галузевої специфіки підприємств сфери послуг в процесі підвищення їх конкурентоспроможності, а також недостатня розробленість концептуальних і методологічних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства, зумовили вибір теми дослідження роботи.

Мета дослідження полягає в дослідженні конкурентного середовища підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені і вирішені наступні основні завдання, що відображають логіку і структуру дослідження:

- визначити поняття та сутність конкурентного середовища;
- розглянути методи та заходи підвищення конкурентоспроможності;
- визначити види аналізу конкурентного середовища;
- зробити аналіз автомобільного ринку України;
- визначити конкурентоспроможність підприємства СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц» на ринку;
- запропорувати Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати маркетингові заходи щодо покращення конкурентного стану СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц».

Об'єктом вивчення роботи є підприємство СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц».

Предметом вивчення роботи є дослідження конкурентного середовища організації.

Теоретичними основами роботи послужили Наукові праці як вітчизняних так і зарубіжних дослідників, опубліковані як у вигляді окремих робіт, так і в періодичній пресі. Одними з перших досліджували особливості становлення конкурентного середовища і запропонували шляхи її оцінки Г.Л. Азоев, І. Л. Акулич, Г. Л. Багієв, Л. Є. Басовський, А. В. Беляєвський, С. Г. Божук, Г. А. Васильєва, Т. А. Гайденок, С. А. Кім, А. Ф. Крюков., В.В. Липчук, Т. Д. Маслова, Р. Г. Фатхутдінов, Л. В. Юшкова та інші.

Методами дослідження даної роботи є вивчення навчальної та наукової літератури, посібників і журнальних статей з теоретичних і практичних проблем даної теми, метод статистичних даних і методи стратегічного аналізу: PEST-аналіз (аналіз зовнішнього середовища), аналіз внутрішнього середовища, SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, публікації та матеріали досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, галузеві та інші інтернет-видання, інформаційні портали органів державної влади, а також офіційна звітність підприємства.

Апробація результатів роботи відбулася 20 лютого 2021 року на Міжнародній науково-практичній конференції для студентів, аспірантів та молодих учених «економічний потенціал регіонів: теоретичні засади та практика реалізації» з тезами доповіді на тему «Особливості маркетингу на ринку автомобілів», яка проходила у м. Києві (Додаток А).

Практичним значенням отриманих результатів дослідження є реалізація запропонованих заходів щодо покращення стану конкурентної позиції підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ

1.1 Поняття та сутність конкурентного середовища

Конкурентоспроможність – одна з найважливіших економічних категорій, що характеризують успішність функціонування фірми в умовах ринкових відносин. Дана категорія включає в себе цілий комплекс економічних характеристик, який може включати характеристику товару в певній сфері виробництва, а також фактори, спрямовані на виробництво і збут товарів фірми [23].

До теперішнього часу в економічній літературі не існує єдиного визначення конкурентоспроможності підприємства, а також не вироблена універсальна методика оцінки його конкурентоспроможності. Дана обставина обумовлена багатоаспектним характером змісту конкурентоспроможності як економічної категорії. Економічна конкурентоспроможність передбачає здатність господарюючих суб'єктів витримувати конкуренцію на відповідних товарних ринках. У зв'язку з цим теорія конкурентоспроможності базується на основних теоретичних Положеннях про конкурентну боротьбу, що отримали розвиток в епоху становлення капіталістичної економіки.

На рубежі ХІХ-ХХ століття були переглянуті усталені погляди на конкуренцію. Й. Шумпетер зазначав, що конкуренція існує тільки у діючій системі державного устрою, інакше в разі дії моделі досконалої конкуренції, без обмежень держави, всі сфери діяльності не мали б обмежень. І, як помічав учений, без обмежень держави дія цієї моделі конкуренції неможлива.

У ХХ ст., в ході капіталістичної кризи, виявилися проблеми в підходах невтручання в процес утворення ринкового балансу і створення нових наукових підходів.

Перерахуємо основні рівні конкурентоспроможності:

1. конкурентоспроможність товару;
2. конкурентоспроможність підприємства;
3. конкурентоспроможність галузі;
4. конкурентоспроможність регіону;
5. конкурентоспроможність країни [27];

Далі розглянемо кожен з цих рівнів докладніше.

1. Конкурентоспроможність товару.

Продукція повинна поєднувати в собі якість і таку вартість, яка задовольняла б конкретні потреби споживача і вигідно відрізнялася від вартості продукції конкурентів. Така продукція ефективно реалізується на ринку по каналах збуту, що мають низькі витрати.

Конкурентоспроможність продукту безпосередньо залежить від рівня задоволеності покупця товаром і виходить з тих властивостей, які цікаві для певної групи покупців. Інші властивості товару не цікаві і при покупці товару не враховуються. Більш якісний товар може бути менш конкурентоспроможний, якщо вартість його була підвищена за рахунок надання йому нових властивостей, не цікавих покупцеві. Також, один товар може бути затребуваний на внутрішньому ринку і абсолютно не затребуваний на зовнішньому, і навпаки.

Виходячи з цього, конкурентоспроможність товару може змінюватися в широких межах, відгукуючись на зміни ринку, реклами та інших внутрішніх і зовнішніх впливів.

2. Конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від досконалості технологій виробництва, науково-технічного рівня, новітніх винаходів і відкриттів, впровадження в процес виробництва автоматизованих елементів.

Конкурентоспроможність підприємства виражається наступними групами факторів [13]:

- Техніко-технологічна, що включає в себе обладнання для виробництва, предмети праці, склад і технологію виконуваних робіт. Ця група факторів є основною, так як стан і якість предметів праці, рівень механізації та автоматизації – безпосередньо впливають на загальну ефективність діяльності підприємства;
- Організаційно-управлінська, що включає в себе елементи управління і організації, завдяки яким приводиться в дію техніко-технологічна підсистема;
- Фінансово-економічна, що включає в себе фактори, які відповідають за ефективне розпорядження ресурсами, прибутковістю і фінансовою стійкістю підприємства;
- Соціально-психологічна, що включає в себе фактори, які охоплюють персонал підприємства, його культуру організації, потреби та інтереси кожного співробітника. Важливо створювати прийнятні умови праці та відпочинку, підтримувати здоровий морально-психологічний клімат в колективі.

3. Конкурентоспроможність галузі.

Конкурентоспроможність галузі слід визначати як характеристику, що відображає основні відмінності даної галузі від інших як за ефективністю

виробництва, так і за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби.

Основні фактори конкурентоспроможності галузі:

- географічне положення;
- наявність в країні природних ресурсів;
- кліматичні умови;
- кваліфікована робоча сила;
- накопичений капітал.

Охарактеризувати ж конкурентоспроможність галузі можна оцінивши динаміку пристосування галузі до мінливих умов конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках. Час, відведений на вивчення динаміки має бути не менше терміну становлення продукції в галузі, тобто випуску на ринок нових товарів.

4. Конкурентоспроможність регіону.

На цьому рівні конкурентоспроможності головним є питання: «За що регіонам конкурувати між собою?»

Об'єкт суперництва регіонів є основним у понятті конкурентоспроможності регіону. Відомо, що основна проблема економіки – це обмеженість ресурсів, а саме територій та природних ресурсів. Інша проблема, через яку виникає міжрегіональна конкуренція – це проблема поділу праці, оскільки це визначальний фактор залученості економічних суб'єктів, спосіб і місце їх участі в конкурентних процесах.

Для конкурентоспроможності регіону необхідно створювати сприятливі умови праці, для того щоб залучати висококваліфіковане населення з інших регіонів у працездатному віці. Висококваліфіковане населення розкриває кадровий потенціал регіону, а на ряду соціально-економічним і науково-технологічним потенціалами може бути привабливим

для створення нових і підтримування існуючих виробництв, і звичайно, для створення нових робочих місць.

Таким чином, конкурентоспроможність регіону – це здатність регіону бути привабливим як для бізнесу, так і для населення, а так само здатність конкурувати з іншими регіонами країни.

5. Конкурентоспроможність країни.

Поняття «конкурентоспроможність країни» означає здатність країни виробляти високоякісну конкурентоспроможну продукцію, що відповідає запитам зовнішніх ринків і конкурентних споживачів.

Для того, щоб висловити поняття конкурентоспроможності країни, потрібно розглянути основні її фактори.

Основні фактори конкурентоспроможності країни:

1. Економічний розвиток країни, її макроекономічний стан. Цей фактор оцінює макроекономічну характеристику національної економіки, зовнішньої торгівлі.

2. Ефективність уряду. Ґрунтується на ефективності уряду в питанні зростання конкурентоспроможності.

3. Ефективність бізнесу. Це показник, який досягається підприємством у сфері інновацій, прибутку і надійності. Оцінка цього фактора виходить з даних продуктивності праці, ринку праці та стану фінансів.

4. Інфраструктура. Цей фактор визначає в якій мірі ресурси, наука, технологія і трудові ресурси задовольняють потребам бізнесу. Для оцінки цього чинника вивчають рівень розвитку базової, наукової інфраструктури, стан навколишнього середовища [24].

Отже, конкурентоспроможність країни на світовому рівні – це конкурентоспроможність її підприємств, галузей і регіонів. Для

конкурентоспроможної країни, всі елементи системи повинні взаємодіяти між собою. Здібності і властивості країни, які дозволяють змагатися їй в економічній боротьбі з іншими країнами – це ті фактори, від яких безпосередньо залежить її конкурентоспроможність.

Сама ж проблема конкурентоспроможності стала особливо актуальна в останні 30-35 років. М. Портер, узагальнивши зібрану інформацію, розробив концепцію конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби між суб'єктами підприємництва, як на національних, так і на світовому ринках значно зростає необхідність формування і зміцнення компаніями своїх конкурентних позицій. Це змушує будь-яке підприємство здійснювати постійні пошуки резервів підвищення ефективності своєї діяльності для досягнення стійкого конкурентного становища. Одним з найважливіших резервів є розробка і реалізація компаніями обґрунтованих і ефективних стратегій конкурентної поведінки.

Конкурентне середовище галузевого ринку – сукупність умов, що склалися, в яких діють господарюючі суб'єкти, що пропонують або купують специфічну або близьку за складом продукцію, сировину для її виробництва та їх відносин у певний період часу з приводу суперництва за найкращий додаток капіталу [21].

Конкурентне середовище є частиною мікросередовища підприємств, оскільки характер конкуренції в галузі, на думку відомого вченого М. Портера, ґрунтується на взаємодії конкурентів, постачальників, покупців, утворюючи сили конкуренції.

Важливі елементи в моделі Портера: перевага в конкуренції і привабливість ринку. Перевага в конкуренції відбивається позицією на ринку, продуктом, рівнем кваліфікації менеджерів і співробітників. За допомогою матриці можна визначити положення підприємства на ринку

щодо підприємств-конкурентів, а також сприяє виробленню практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності.

Портер розробив концепцію конкурентної стратегії в період стагнації галузей промисловості 1975-80. Підприємство більше звертає увагу на конкуруючі сили ринку, ніж на задоволення потреб споживачів. Щоб підприємству досягти високого рівня прибутку, воно повинно володіти сильною позицією по відношенню до конкурентів. Основна увага на фактори, що впливають на захист позицій: витрати, незамінність продукту, обсяг ринку. Портер прийшов до висновку, що великі підприємства, що мають велику частку ринку, з одного боку, і малі вузькопрофільні підприємства з іншого, мають шанс досягти бажаного рівня рентабельності. Отже, велика небезпека середньої позиції; підприємству, що знаходиться на середній позиції потрібно негайно сконцентруватися на певному сегменті і підвищувати там переваги по відношенню до конкурентів.

П'ять сил конкуренції формують прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі.

Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять в неї нові виробничі потужності і прагнуть роздобути частку ринку збуту, тим самим знижуючи позиційний прибуток. Великі покупці або постачальники, торгуючись, отримують вигоду і знижують прибуток фірми. Запекла конкуренція в галузі зменшує прибутковість, оскільки за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться витратити кошти на рекламу, організацію збуту, НДДКР або ж прибуток йде до покупця у вигляді зниження цін. Наявність товарів-замінників обмежує ціну, яку можуть запросити фірми, що конкурують в цій галузі; більш високі ціни спонукають покупців звернутися до замінника і знизять обсяг виробництва в галузі.

Найбільш повно, на наш погляд, проблема структури конкурентного середовища піднята в працях вченого Г.Л. Азоєва: «конкурентне середовище підприємства, що не випадково, часто ототожнюється з його маркетинговим середовищем, що включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) і споживачем продукції». Маркетингове середовище, будучи мінливим, глибоко зачіпає діяльність підприємства, в т.ч. його взаємодію з конкурентами [28].

Конкурентна стратегія має більш вузькі рамки, вона спрямована на забезпечення успішної конкуренції і надання споживачеві вищої цінності.

Поняття стратегії як узагальнюючої моделі дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, увійшло в число управлінських термінів, коли проблема реагування організації на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набула великого значення.

Розробити стратегію організації – значить визначити загальні напрямки розвитку для досягнення довготривалих конкурентних переваг та інших корпоративних цілей. Зазвичай стратегія планується на тривалий період і орієнтується на майбутнє з поетапним процесом реалізації. Стратегія як функція часу не просто зосереджена на певному періоді, вона перш за все є функцією напрямку. Саме стратегія встановлює напрямок діяльності організації: зростання, стабілізація, скорочення або комбінація варіантів; рішення про конкретні товари і ринки для направлення фінансових і трудових ресурсів, визначення типу конкурентної переваги. Стратегію можна розглядати як всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії і досягнення цілей організації з максимальною ефективністю. Основне завдання такого плану – забезпечення нововведень і змін в організації відповідно до змін в навколишньому середовищі.

Реальна стратегія організації складається не тільки з спрямованих (запланованих) дій, але і з реакції на непередбачені обставини. Отже,

стратегію необхідно розглядати як симбіоз запланованих дій (проактивна стратегія) і адаптивної реакції на ситуацію, що виникла (реактивна стратегія)

Всі стратегії розвитку діляться на чотири типи:

1. Стратегія зростання характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва. Стратегії цього типу використовуються організаціями, що працюють в галузях, які динамічно розвиваються з швидко мінливою технологією.

2. Стратегія обмеженого зростання також характеризується збільшенням обсягу виробництва, але не високими темпами, вимірювані відсотками або частками на рік. Стратегії цього типу застосовується організаціями, що працюють в сформованих галузях зі стабільною технологією.

3. Стратегія скорочення масштабів передбачає встановлення цілей нижче досягнутого в минулому рівні, зниження обсягів виробництва. Вона використовується як антикризова стратегія при погіршенні показників діяльності організації, а так само при погіршенні загальної економічної ситуації в країні.

4. Комбінована стратегія являє собою будь-яке поєднання зазначених вище стратегій. Найчастіше комбіновану стратегію використовують багатопрофільні або багатогалузеві компанії, застосовуючи різні стратегічні рішення для різних напрямків діяльності.

В умовах ринкової економіки забезпечення конкурентних переваг становить основу діяльності організації. Залежно від особливостей ринку конкурентні стратегії будуть різні. В основі формування конкурентної стратегії лежатимуть теоретичні положення сучасних підходів, що розкривають складові стратегії створення конкурентних переваг. Основними підходами, які необхідно враховувати при розробці конкурентної стратегії є:

системний підхід, маркетинговий підхід, ситуаційний, комплексний підхід, динамічний підхід, логічний підхід.

Конкурентна стратегія розвитку підприємства в рамках бакалаврської роботи розглядається як сформульована в явному вигляді система стійких довготривалих цілей підприємства, засобів і планів їх досягнення. Вона необхідна для того, щоб у топ-менеджменту було ясне розуміння того, до чого прагне підприємство в довгостроковій перспективі і як боротися з конкурентами, щоб досягти стійких конкурентних переваг.

Будь-яка стратегія з групи базових стратегій розкриває підхід до отримання конкурентних переваг, і звертає увагу на те, як ці переваги зберегти протягом тривалого періоду часу. Кожна стратегія враховує тип конкурентної переваги і масштаб стратегічної мети. Для забезпечення конкурентної переваги організація повинна зосередитися тільки на одній базовій конкурентній стратегії. М. Портер в книзі «Конкуренція» вказує, що найбільша стратегічна помилка полягає в тому, щоб спробувати використовувати всі базові стратегії одночасно [31].

Залежно від поведінки в конкурентній боротьбі існує три види конкурентних стратегій.

Наступальні стратегії спрямовані на придбання та утримання конкурентних переваг, зростання прибутку, отримання додаткових коштів за рахунок вторгнення в інші галузі. Вони застосовуються фірмами, які володіють необхідними ресурсами, але їх ринкова частка нижче можливої ринкової частки. Реалізація таких стратегій передбачає впровадження нових товарів, розширення виробництва, скупку підприємств конкурентів, що вимагає значних витрат. Наступальні стратегії можуть проявлятися в наступних формах: диверсифікація виробництва та інтенсифікація ринку.

Наступально-оборонні стратегії – це стратегії, спрямовані на збереження своїх ринкових позицій, враховуючи, що діяльність організації

погіршується. Тому для того, щоб виправити погіршену позицію організація вживає дії оборонно-наступального характеру. В основному такі стратегії фінансуються за рахунок коштів, отриманих від заходів, пов'язаних з економією (відхід з неприбуткових сфер, продаж непрофільних підприємств), раціоналізації.

Оборонні стратегії – це стратегії, спрямовані на захист вже наявних конкурентних переваг. В основному такі стратегії застосовуються організаціями, які задоволені своїм існуючим становищем. Організація через реалізацію оборонної стратегії намагається надати своїм перевагам більшу стійкість. Для реалізації оборонної стратегії необхідні інвестиції. В основі оборонної стратегії лежать три типи тактичних прийомів: підвищення структурних бар'єрів, попередження про серйозні заходи у відповідь, позбавлення противника стимулів до нападу [9].

Всі конкурентні стратегії спрямовані на створення, підтримку і збереження конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія повинна визначати, як керівництво організації повинно відреагувати на зміни умов будь-якого типу, як воно буде прагнути вирішити стратегічні проблеми, що стоять перед організацією. Конкурентна стратегія має більш вузькі рамки, вона спрямована на забезпечення успішної конкуренції і надання споживачеві вищої цінності.

Отже, конкурентоспроможність підприємства в широкому сенсі – це здатність підприємства досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів у певний період часу. Таким чином, конкурентна стратегія – це система стійких довготривалих цілей підприємства, засобів і планів їх досягнення [13].

1.2 Методи та заходи підвищення конкурентоспроможності

Єдиної стратегії для всіх організацій не існує, будь-яка з них унікальна в своєму роді, тому і процес вибору стратегії для кожної організації свій, оскільки залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару, стану економіки, культурного середовища і ряду інших причин.

Навіть при виборі однієї з базових конкурентних стратегій, розробка індивідуальної конкурентної стратегії організації повинна являти собою сукупність загальних концепцій конкурентної поведінки на ринку і індивідуалізованих методів, прийомів і заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій відповідно до унікальних можливостей організації. Тому для виконання завдання по утриманню і розвитку конкурентних переваг кожна стратегія вимагає наявності необхідних економічних ресурсів, певних навичок і управлінських компетенцій керівників, які будуть сильно різнитися в залежності від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

До основних факторів, що впливають на вибір конкурентної стратегії можна віднести [20]:

- особливості галузі, в рамках якої функціонує організація. Особливо такий конкурентний фактор, як рівень конкуренції зі сторони господарюючих суб'єктів, що випускають товари аналоги і субститути, з подальшою їх реалізацією на схожих цільових ринках;
- стан зовнішнього оточення. Показники стабільності і ступеня мінливості ринкової кон'юнктури. Тенденції розвитку галузі та темпи зростання ринку. Передбачуваність можливих змін;
- характер цілей, які ставить перед собою організація; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники організації;

- рівень ризику. Підвищений ступінь ризику може підставити організацію під загрозу банкрутства;
- внутрішнє середовище організації, її структура, сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони організації сприяють успішному використанню відкриваються нових можливостей. Слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими організаціями;
- досвід реалізації минулих конкурентних стратегій. Досвід дозволяє, як уникнути повторення минулих помилок, так і обмежити варіативність при розробці нових стратегій. Успіхи і невдачі при розробці і реалізації попередніх стратегій також можуть надати психологічний ефект на співробітників організації;
- фактор часу. Є важливим особливо в умовах сучасного прискорення протікання бізнес-процесів. Своєчасна розробка і реалізація конкурентної стратегії здатна привести організацію до успіху і процвітання, в той час як невчасно заявлена стратегія може обернутися серйозними фінансовими втратами.

Ця багатофакторність, що утворюється при виборі стратегії, є причиною необхідності розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір індивідуальної конкурентної стратегії.

Стратегічні альтернативи, при цьому, виступають як набір різних приватних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації, у всьому їх різноманітті, в рамках обраної базової стратегії і ліміту наявних ресурсів. Кожна окрема стратегічна альтернатива надає організації унікальні можливості і відрізняється різними витратами і результатами.

Вибір стратегії передбачає вивчення альтернативних напрямків розвитку організації, їх оцінку і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний інструментарій, що

включає кількісні методи прогнозування, розробку сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Основною трудностю розробки підприємством унікальної конкурентної стратегії є визначення методики її здійснення. Так, на першому етапі повинен проводитися аналіз кон'юнктури ринку, який дозволяє характеризувати стан ринку, ринкових відносин в динаміці, в тому числі виявити обсяги виробництва на ринку, обсяги продажів, рівень цін на товар, кількість продавців, кількість покупців, визначити ємність ринку, скласти прогноз кон'юнктури ринку.

Другий етап розробки конкурентної стратегії передбачає аналіз конкурентного середовища підприємства, який дозволить визначити, до якого типу ринкових структур належить досліджуваний об'єкт, оцінити ступінь розвиненості або нерозвиненості конкуренції на ньому.

На третьому етапі ведеться оцінка сильних і слабких сторін підприємства, яка включає в себе:

1. аналіз внутрішнього потенціалу підприємства,
2. аналіз зовнішнього середовища підприємства,
3. аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Що в сукупності дозволить виявити сильні і слабкі сторони підприємства. Четвертий етап включає в себе аналіз конкурентних переваг підприємства і передбачає пошук конкурентних переваг фірми, які можуть бути покладені в основу конкурентної стратегії. Конкурентна перевага може бути досягнута в будь-якому з трьох основних напрямків:

1. надання більшої кількості благ, реалізація більш дешевого товару;
2. формування високих цін за рахунок надання оригінальної або підвищеної якості та сервісу;
3. задоволення специфічної потреби вузької групи споживачів.

П'ятий етап спрямований на вибір конкурентної стратегії. Провівши аналіз і використовуючи дані зібрані на попередніх етапах, менеджери підприємства здійснюють вибір базової конкурентної стратегії.

На шостому етапі ведеться розробка індивідуальних конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності.

Отже, розробка індивідуальної конкурентної стратегії організації повинна являти собою сукупність загальних концепцій конкурентної поведінки на ринку і індивідуалізованих методів, прийомів і заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій відповідно до унікальних можливостей організації.

1.3 Види аналізу конкурентного середовища

Стратегічний аналіз є одним з важливих елементів маркетингу, оскільки значною мірою визначає можливості і вибір стратегій розвитку підприємства в умовах глобалізації та регіональної мінливості попиту, а також постійно мінливої цінової кон'юнктури на товарних ринках. На етапі стратегічного аналізу створюється необхідна інформаційна база, що дозволяє найбільш ефективно провести процес цілепокладання і вибору альтернатив конкурентних стратегій.

Інформаційна система забезпечення при розробці конкурентної стратегії повинна включати ряд блоків, таких як: економіко-політичні чинники; економіко-правове середовище; екологія надрокористування; споживачі і ринки збуту; підприємства суміжних областей та інфраструктури; соціальні фактори; взаємовідносини з постачальниками; задоволеність покупців; виробничий або торговий потенціал [12].

Стратегічний аналіз підприємства складається з двох етапів: аналізу зовнішнього ділового навколишнього середовища та аналізу ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей). Результат стратегічного аналізу є синтезом висновків, отриманих на кожному з цих етапів, однак цілі дослідження та інформаційна база дозволяють розглядати їх ізольовано [34].

Класична схема аналізу зовнішнього конкурентного середовища компанії на галузевому ринку включає в себе наступні елементи [5]:

- основні економічні характеристики галузі (темпи зростання, географічні характеристики, галузева структура та ін.);
- аналіз конкурентного середовища (форми та інтенсивність конкуренції, загроза входу на ринок нових фірм, ступінь впливу постачальників, покупців, виробників товарів-замінників);
- рушійні сили конкуренції (причини змін у структурі конкуренції та зовнішньому середовищі);

- конкурентна позиція основних фірм / стратегічних груп (сприятлива або несприятлива);
- аналіз конкурентів (стратегія конкурентів і їх ймовірні дії);
- ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі;
- перспективи галузі та її загальна привабливість (фактори привабливості і непривабливості, особливі проблеми галузі, звіт перспективи отримання прибутку — сприятливі і несприятливі) [31].

Стратегічний аналіз також може бути розділений на два етапи:

1. порівняння намічених орієнтирів розвитку галузі промисловості і реальних можливостей, пропонованих зовнішнім і внутрішнім середовищем, аналіз розриву між ними;
2. аналіз можливих варіантів стратегій та їх комбінацій, визначення стратегічного значення того чи іншого чинника, що відображає специфіку галузі.

Найбільш важливим етапом аналізу перспективного розвитку компанії є аналіз стратегічних можливостей.

Передбачається наступна послідовність аналізу стратегічних можливостей при формуванні конкурентної стратегії:

- аналіз довгострокових стратегічних цілей та умов функціонування підприємства;
- аналіз виробничих і технологічних можливостей, що забезпечують збалансований розвиток підприємства;
- аналіз можливостей диверсифікації виробництва на основі інноваційних технологій;
- аналіз маркетингових можливостей продукції на ринку збуту.

Інформаційне наповнення при розробці конкурентної стратегії формується виходячи з альтернатив стратегічного бачення, цільових установок і характеру дій на ринку [32].

У сучасних умовах важливим питанням є ефективна взаємодія підприємств із зовнішнім середовищем, яка характеризується складністю, мінливістю і невизначеністю. Зовнішнє середовище формує певну систему ресурсів, якими може володіти підприємство для виконання своєї місії.

Зовнішнє середовище зазвичай поділяють на макро- і мікросередовище. Аналіз макросередовища включає в себе політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні прогнози (система PEST) для визначення довгострокових можливостей підприємства.

Аналіз мікросередовища зазвичай асоціюють з аналізом ринкового оточення, який передбачає аналіз структурних зрушень на ринку функціонування підприємства, а також конкурентний аналіз.

Структурні зрушення прогнозуються для зменшення невизначеності при прийнятті стратегічних рішень.

Крім того, можлива зміна структури (співвідношення експорту і поставок на внутрішній ринок) і характеру споживання продукції, що випускається, зміни в складі споживачів, вихід на ринок або відхід з нього великих гравців, зміна структури витрат, рівня продуктивності і транспортних тарифів.

Конкурентний аналіз навколишнього середовища проводиться за двома основними параметрами: структурний аналіз конкурентного оточення та визначення конкурентних позицій (аналіз стратегічних груп).

Згідно Портеру, структурний аналіз конкурентного оточення створює аналітичний фундамент розробки конкурентної стратегії і будується на аналізі галузей і конкурентів, так як саме вони, на думку Портера, значною мірою визначають конкурентні правила гри, а також варіанти дієвих конкурентних стратегій [16].

Структурний аналіз галузі Портер проводить у вигляді методики дослідження п'яти основоположних сил, що діють в галузі (загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи товарів-субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між

діючими конкурентами). Сукупний вплив цих сил визначає кінцевий потенціал прибутковості в галузі.

Необхідно визначити ключові фактори успіху, які характерні для галузі. Чітке уявлення про фактори, що відіграють вирішальну роль у досягненні довгострокової конкурентної переваги, сприяє розробці успішної стратегії.

Поява нової конкурентної епохи обумовлює необхідність застосування спеціального інструменту – конкурентного аналізу, заснованого на порівняльних характеристиках сильних і слабких сторін поточних і майбутніх конкурентів. В даний час стратегічний аналіз, вироблення стратегій, вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства розглядається в нерозривному зв'язку зі своїми прямими і потенційними конкурентами [10]. Аналіз конкурентів (по Портеру) складається з чотирьох діагностичних компонентів: майбутніх цілей, поточної стратегії, уявлень і потенційних можливостей. Аналізу повинні піддаватися не тільки діючі конкуренти, а й потенційні. Іншим потенційним прийомом є спроба прогнозування ймовірних злиттів або поглинань, які можуть кардинально змінити позиції конкурентів, що беруть участь у цих процесах.

Під визначенням конкурентних позицій найчастіше мають на увазі аналіз стратегічних груп. Суть аналізу полягає в об'єднанні в групи підприємств з однаковими стратегічними характеристиками.

Аналіз внутрішніх можливостей компанії досліджується за наступними п'ятьма параметрами [10]: ефективність діючої стратегії компанії; сильні і слабкі сторони компанії, можливості і загрози; конкурентоспроможність компанії за цінами і витратами; стійкість конкурентної позиції компанії в порівнянні з основними суперниками; стратегічні проблеми компанії.

Для отримання відповіді на ці питання застосовуються чотири види аналізу, в сукупності формують повний обсяг стратегічного аналізу [10]:

Аналіз SWOT. Ви можете оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на вашу компанію. Ця структура допомагає вам визначити

конкурентні переваги та порівнювати сильні та слабкі сторони ваших конкурентів на різних маркетингових каналах та визначати Ваші подальші маркетингові кроки [34].

Стратегічний груповий аналіз. Він дозволяє визначити позиції ваших конкурентів в конкурентному середовищі і фактори, що приносять прибуток вашому бізнесу. Ця структура характеризує стратегії всіх сильних конкурентів у різних стратегічних вимірах. Він дозволяє визначити ключові фактори успіху і оцінити своє становище серед конкурентів.

П'ять сил Портера. Ця структура досліджує конкурентні ринкові сили в галузі та допомагає визначити сильні та слабкі сторони галузі. Він включає п'ять елементів: нові учасники, покупці, постачальники, замітники та конкурентне суперництво. Ці п'ять сил впливають на рівень конкуренції у вашій галузі.

Матриця частки зростання. Використовуючи цю структуру, ви можете вирішити, в які продукти інвестувати, виходячи з їх конкурентоспроможності та привабливості на ринку. Це особливо корисно для великих компаній, оскільки допомагає їм визначити свої продуктові портфелі і визначити, в які продукти варто продовжувати інвестувати, а які більше не варто.

Перцепційне відображення. Ця структура дозволяє побачити позицію вашого продукту в порівнянні з альтернативами ваших конкурентів. Це дозволяє вам зрозуміти, як Ваші клієнти сприймають ваш продукт у порівнянні з конкурентами і чи відповідає ваша стратегія позиціонуванню вашої цільової аудиторії. Це також може допомогти вам знайти прогалини, які необхідно усунути.

На основі проведеного стратегічного аналізу формується модель декомпозиції факторів конкурентоспроможності, що відображають рівень конкуренції та їх стратегічне значення.

Розглянувши інформаційне забезпечення оцінки конкурентного оточення у висновку теоретичних основ заявленої теми бакалаврської роботи вивчимо методіку обґрунтування вибору конкурентної стратегії [22].

Для проведення якісного аналізу для початку потрібно зібрати інформацію про конкурентів, оцінити їх переваги і недоліки, виявити сферу впливу кожного з них на ринок, чий продукт найбільш затребуваний і перевершує за якістю. Джерелами інформації служать статистичні звіти та офіційні дані, публікації, а також збутові підрозділи фірм, інженерний персонал, постачальники та інші агенти на ринку. Також можна використовувати матеріали конференцій, нарад, ярмарків і презентацій.

Цілі, заради яких проводиться порівняльний аналіз:

- виявлення сильних і слабких сторін в діяльності конкурентів;
- визначення в сукупній оцінці сильних і слабких конкурентів;
- вибір стратегій, спрямованих або на атаку, або на захист [5].

Матричний метод (матриця БКГ). В основі матриці БКГ (Бостонської консультативної групи) лежить модель життєвого циклу товару, ґрунтуючись на яку товар у своєму розвитку проходить 4 стадії:

1. Вихід на ринок (проблема).
2. Зростання (зірка).
3. Зрілість (дійна корова).
4. Спад (собака).

Матриця БКГ ґрунтується на двох гіпотезах:

Перша ґрунтується на ефекті досвіду і велика частка ринку має на увазі конкурентну перевагу, пов'язане з низькими витратами. Гіпотеза має на увазі під собою, що сильний конкурент володіє найвищою рентабельністю при реалізації продукції за ринковими цінами і його фінансові потоки максимальні.

Друга ґрунтується на моделі життєвого циклу товару і має на увазі під собою високу потребу в грошових коштах для оновлення і збільшення виробництва, збільшення рекламного навантаження і т.д. якщо ринок розвивається повільно, то продукція не потребує сильного фінансування.

Якщо виконуються дві ці гіпотези, тоді можна виділити кілька груп факторів з різними фінансовими і стратегічними потребами.

Модель «привабливість ринку – переваги в конкуренції» (матриця GeneralElectric - McKinsey). Матриця була розроблена корпорацією Дженерал електрик і Маккінзі і має назву «екран бізнесу». Матриця має 9 квадратів і аналіз здійснюється за параметрами: привабливості стратегічної зони господарювання і позиції в конкуренції. Привабливо СГЗ – не піддається контролю компанії, тобто вона може на нього тільки орієнтуватися і фіксувати. А позиція в конкуренції навпаки, залежить від діяльності компанії. Матриця Маккінзі може застосовуватися у всіх фазах циклів росту, на відміну від матриці БКГ.

Матриця має розмір три на три (3x3). По осях матриці знаходяться інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги компанії або сильні її сторони. По осі Х знаходяться параметри, які піддаються контролю компанії, по осі Y не піддаються. Матриця, збільшеною розмірністю 3x3 дозволила розглянути більш широкі можливості вибору стратегій, а не тільки класифікувати порівнювані види бізнесу. Осі матриці умовно діляться на 3 частини і сітка виходить з 9 клітин [10]. Позиції фірми поліпшуються по ходу її переміщення справа наліво, знизу вгору. У матриці «General Electric-McKinsey» три області стратегічних позицій :

1. Область переможців.
2. Область переможених.
3. Середня область, область з середніми і низькими позиціями бізнесу.

Визначальні привабливість галузі або позицій фірми фактори на різних ринках відрізняються. Основні критерії: розмір ринку, темп зростання, рівень конкуренції, чутливість ринку до ціни. Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити, за допомогою критерій: частка ринку, використовувана підприємством; ефективністю системи маркетингу, рівня витрат, потенціалу і т.д. тому аналізуючи, потрібно виділити фактори і дати їм оцінку (низьку, середню, високу).

Матриця General Electric-McKinsey дає такі рекомендації:

- інвестувати заради зміцнення зайнятих позицій;
- інвестувати з метою поліпшити позицію, зміщуючись по матриці в бік підвищення конкурентоспроможності;
- інвестувати з метою відновити втрачену позицію. Складна мета, якщо низька привабливість ринку;
- припинення інвестицій, з метою «зібрати врожай» і відхід з ринку з низькою привабливістю.

Матриця Портера. Важливі елементи в моделі Портера: перевага в конкуренції і привабливість ринку. Перевага в конкуренції відбивається позицією на ринку, продуктом, рівнем кваліфікації менеджерів і співробітників. За допомогою матриці можна визначити положення підприємства на ринку щодо підприємств-конкурентів, а також сприяє виробленню практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності.

Модель М. Портера передбачає концентрацію на одній з трьох стратегій.

Лідерство в області витрат. Основа моделі: всі рішення і дії направляються на зниження витрат. Інші характеристики (якість, сервіс) не залишаються без уваги [20].

Передумови: істотні переваги і велика частка ринку, суворий контроль витрат, реалізація можливостей витрат, зниження витрат на рекламу і т. д.

Відмітна особливість моделі М. Портера в тому, що компанія з низькими витратами отримує прибуток навіть в тому випадку, коли конкуренти через сильну боротьбу зазнали сильних збитків; захист від могутніх покупців, які не здатні опустити ціни нижче, ніж витрати другого по ефективності продавця; перевага над постачальниками, так як підвищення ціни не сильно позначається на діяльності підприємства; створення високих бар'єрів входу на ринок; більше свободи дій у компанії, що має низькі витрати, ніж у конкурентів.

Стратегія диференціювання. Відмітна і унікальна особливість продукту підприємства від продукту конкурента, з точки зору покупців. У зв'язку з цим можна встановлювати високу ціну. Витрати відіграють малу роль.

Передумови: велика популярність організації; дизайн; застосування сировини високої якості; велика робота з клієнтами; ставлення ціна-якість.

Переваги стратегії диференціювання: «прив'язування» клієнтів до бренду, роль ціни не така висока, лояльність клієнтів створює високі бар'єри входу на ринок, великий прибуток спрощує відносини з постачальниками, захищеність від товарів-субститутів [19].

Концентрація на сегменті. Робота з одним або декількома сегментами ринку і досягнення там лідерства за витратами, або за іншими критеріями.

Передумова: організація повинна обробляти сегмент на порядок ефективніше, ніж конкуренти.

Основний недолік концепції стратегічної конкуренції – маєток певного місця на ринку по відношенню до конкурентів, а методи досягнення місця на ринку не розглядаються.

Ризики, пов'язані з певними стратегіями моделі М. Портера:

- ризик лідерства в області витрат: нововведення в процес виробництва можуть знецінити колишні інвестиції і ефект навчання; конкурент може перейняти методи зниження витрат; немає можливості реагувати на зміни ринку; різкі підвищення витрат, наприклад на сировину, можуть значно скоротити розрив в цінах з конкурентами;
- ризик диференціації продукції: велика різниця в ціні лідера за витратами може привести до явища, коли цінова складова буде для споживачів важливіше, ніж відданість марці; зміна системи цінностей у споживача може позначитися на зацікавленості в диференційованому продукті;
- ризик концентрації: відмінності в цінах між продукцією спеціалізованих підприємств і підприємств, що функціонують на

загальному ринку, можуть бути настільки значні, що переваги спеціалізованих товарів, не виправдають різниці в ціні.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства застосовується з метою:

- розробки стратегії з підвищення конкурентоспроможності;
- пошуку контрагентів для спільної діяльності;
- розробки програм входу на нові ринки збуту;
- інвестиційної діяльності [3].

Як би там не було, оцінка конкурентоспроможності підприємства потрібна для визначення положення підприємства на досліджуваному ринку.

Розглянемо основні методи конкурентного аналізу.

В даний час широко поширеним методом, що дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, є метод SWOT-аналізу. За допомогою даного методу можна розробити ряд стратегічних дій, які будуть спрямовані на зміцнення конкурентних позицій організації [34].

На початку аналізу виявляються сильні і слабкі сторони організації (Strengths і weakness), тобто фактори внутрішнього середовища, які сприяють або перешкоджають ефективній роботі підприємства. Далі фактори зовнішнього середовища, тобто можливості і загрози (Opportunities і threats), які також, або сприяють, або перешкоджають ефективній роботі і розвитку підприємства.

Далі слід відповісти на ряд питань:

- чи володіє компанія сильними сторонами, на основі яких повинна ґрунтуватися стратегія;
- які слабкі сторони роблять її вразливою в конкурентній боротьбі і на позбавлення від яких слабкостей повинна бути спрямована стратегія;
- які можливості можуть позитивно вплинути на конкурентоспроможність фірми;
- які загрози існують, і як керівництву захиститися від них.

Наступним кроком буде перевірка дійсності сильних сторін і як вони впливають на конкурентоспроможність продукції і величину прибутку.

Фірма, яка прагне вступити на ринок, повинна вивчити своє конкурентне оточення, тобто ті сили, які впливають на неї, що характеризуються моделлю п'яти сил М. Портера.

Основна мета моделі Портера – оптимальне управління капіталом фірми, проте головним фактором є конкурентні сили ринку. Модель Портера так само бере до уваги загрозу з боку потенційних конкурентів, зокрема загрозу від більш конкурентоспроможних імпортованих товарів. Загроза – конкуренти всередині галузі, в залежності від стану ринку – постачальники і покупці, а так само загрозою може бути впровадження на ринок товарів-замінників [15].

У науковій літературі існує поняття «бар'єр входження в галузь», висоту якого необхідно враховувати як підприємствам всередині галузі (чим він вищий, тим краще), так і тим, хто збирається в неї проникнути (чим він нижче, тим краще).

1. Загроза появи потенційних конкурентів.

2. Масштаби виробництва. Підприємство, яке вперше з'явилося на ринку, починає діяльність зі збуту нової продукції в набагато менших масштабах, ніж його традиційні виробники. У зв'язку з цим їх витрати вище, що сприяє отриманню меншого прибутку, а іноді і збитків.

3. Іменитий бренд. Покупці більше довіряють товарам певної марки. Новому виробнику необхідно зробити свою продукцію і марку популярною серед споживачів.

4. Фіксовані витрати, пов'язані з входом в нову галузь.

5. Витрати на створення нових основних фондів, які необхідні для створення нового продукту.

6. Доступ до каналів збуту. Компанії, які давно існують в галузі, можуть обмежити доступ до існуючих каналів збуту. Тому нове підприємство понесе великі витрати на створення нових каналів.

7. Система постачання. Аналогічна ситуація, як і з каналами збуту.

8. Відсутність досвіду у виробництві даного виду продукції.

9. Відповідні дії корінних підприємств галузі. Захищаючи свої інтереси, вони можуть відмовити у продажу патентів. А також зв'язки в уряді можуть надати їм менше податкове навантаження і пільги, ніж підприємствам-новачкам [22].

2. Загроза товарів заміників.

Загроза з боку товарів-заміників виникає при виробництві нових продуктів, які задовольняють ті ж потреби, але створюються ґрунтуючись принципово на нових ідеях. Оцінюючи загрозу заміників, враховується ціна продукту, в порівнянні з традиційними товарами, його характеристики, вартість перемикання на новий продукт, так як доведеться застосовувати тугішу технологію, міняти обладнання.

3. Сила і влада постачальників.

Ця сила визначається типом ринку, на якому функціонують підприємства і постачальники. Постачальники сировини, послуг, ресурсів роблять сильний вплив при укладанні угод на учасників галузі, можуть вибирати клієнтів, з ким працювати, а значить, мають вплив на всю діяльність компанії. Впливові постачальники можуть знизити прибуток компанії і впливати на конкурентоспроможність продукції, що випускається за рахунок зниження якості, зростання цін.

Сила постачальників визначається наступними факторами:

1. Асортимент і висока якість продукції, що поставляється і послуг, що надаються;

2. можливість зміни клієнтів;

3. немає причин вести боротьбу з постачальниками іншого товару, реалізованого в галузі;

4. обсяг закупуваної продукції. Великий обсяг закупуваної продукції робить постачальника залежним від підприємства, що здійснюють такі замовлення;

5. існує загроза створення постачальником компаній даної галузі.

4. Сила і влада покупців.

Покупець є споживачем товару і задовольняючи свої потреби, може вплинути на рівень конкурентоспроможності продукції. Покупці можуть вимагати більш високої якості товару і рівня обслуговування, тим самим посилюючи конкуренцію і впливаючи на рівень цін. Сила покупців проявляється наступними факторами:

1. Можливість вибору між товарами-субститутами;
2. покупець робить закупівлі у великому обсязі;
3. коли економічно покупцеві придбання товарів у різних компаній рівнозначні.

Аналіз цих чотирьох груп факторів дозволяє оцінити привабливість галузі і доцільність ведення в ній бізнесу.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства застосовується з метою розробки стратегії з підвищення конкурентоспроможності, пошуку контрагентів для спільної діяльності, розробки програм входу на нові ринки збуту, а також інвестиційної діяльності.

Проведення аналізу конкурентоспроможності переслідує цілі виявлення сильних і слабких сторін у діяльності конкурентів, визначення сукупної оцінки сильних і слабких конкурентів, вибору стратегій, спрямованих або на атаку або на захист. Всі з них можна розділити на аналітичні (рейтингова оцінка, оцінка за бальною системою, методи оцінки конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки, споживчої вартості, теорії ефективної конкуренції, МКОТС, ін.) і графічні (багатокутник конкурентоспроможності, матриця БКГ, Модель «привабливість ринку – переваги в конкуренції», матриця Портера, ін.) [29].

SWOT-аналіз – найпоширеніший метод комплексного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє розробити ряд стратегічних дій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій організації. Аналізу підлягають сильні і слабкі сторони організації

(позитивні і негативні внутрішні чинники) і можливості і загрози (фактори зовнішнього середовища). Зібрані дані подаються у вигляді таблиці. Потім перевіряється дійсність сильних сторін (потім слабких) і їх вплив на конкурентоспроможність продукції і величину прибутку. Далі перевіряє підлягає справжність можливостей і загроз вплинути на прибуток підприємства і конкурентоспроможність. За результатами проведеного аналізу розробляється стратегія конкуренції [34].

Дієвим методом є також і метод оцінки конкурентного середовища підприємства на основі моделі «п'яти сил» конкуренції М. Портера, що ставить за мету оптимальне управління капіталом фірми з урахуванням головного чинника – конкурентних сил ринку. Модель Портера розглядає наступні загрози: загроза появи потенційних конкурентів, загроза товарів заміників, – і сили: сила і влада постачальників, сила і влада покупців. Аналіз цих чотирьох груп факторів дозволяє оцінити привабливість галузі і доцільність ведення в ній бізнесу.

Отже, існує безліч видів та способів аналізу конкурентного середовища, проте всі вони загалом базуються на комплексному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища організації, на основі чого розробляються її подальші ринкові дії. У практиці маркетингу найчастіше здійснюється аналіз за Портером та на основі складання матриці сильних, слабких сторін, загроз і можливостей.

РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТЕ СТАНОВИЩЕ АНАЛІЗОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ АВТОМОБІЛІВ

2.1 Загальна характеристика СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц»

«Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц» найбільший офіційний дилер Daimler AG в Україні, що був заснований 29.12.1994 року у якості СП ТОВ (спільного підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю) з приватною формою власності. З дня започаткування адреса дилера залишається незмінною: м. Київ, вулиця Столичне шосе, 90.

Основним видом активності згідно класифікації видів економічної діяльності є 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами. Крім того, підприємство здійснює діяльність за такими напрямками [7]:

- 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

Згідно статуту Товариство діє на принципах повної господарської самостійності, самоуправління, самоокупності та самофінансування, а вищим органом, що здійснює управління є Загальні Збори Учасників.

Засновниками досліджуваного підприємства є [35]:

- ПАТ «Українська автомобільна корпорація» – з внеском у розмірі 1 301 526, 60 грн (20,33%);
- Слєпїчев О. І. – 427 013, 40 грн (6,67%);
- Васадзе Т.Ш. – 4 289 340, 00 грн (67% – кінцевий бенефіцеарний власник, що має вирішальний вплив);
- Васадзе Н.Т. – 192 060, 00 грн (3%);
- Васадзе В.Т. – 192 060, 00 грн (3%).

Загальний розмір статутного капіталу – 6 402 000, 00 грн.

Підприємство належить корпорації УкрАВТО та має статус надійного бізнес-партнера [4]. За даними «YouControl» воно має високий рівень ринкової потужності, займає провідні позиції на ринку та має достатній рівень фінансової стійкості.

Постійно впроваджуючи в роботу останні наукові інновації та передові технології, «Автомобільний Дім Україна» забезпечує якість, стабільність і надійність обслуговування, що створюють міцний фундамент для довгострокових партнерських відносин зі своїми клієнтами: Автобаза Верховної Ради України, Рахункова Палата, ДП «НАЕК «Енергоатом» та інші [7].

Всесвітньовідомий слоган бренду, що дослівно означає «найкраще або нічого» чудово описує принципи діяльності «Автомобільного Дому Україна», якому вже понад 25 років вдається утримувати провідні позиції з продажу автомобілів Мерседес-Бенц, їх ремонту та технічного обслуговування. Компанія постійно прагне вдосконалюватися, щоб якнайкраще задовольняти потреби та побажання своїх клієнтів (див. таблицю 1.1). Адже задоволені клієнти – головна мета роботи «Автомобільного Дому Україна – Мерседес Бенц» [6].

Таблиця 2.1

Історія розвитку «Автомобільного Дому Україна»

Рік	Подія
1994	Створення спільного підприємства на базі одного з найбільших сервісних центрів країни, яке отримує статус офіційного дистриб'ютора легкових автомобілів Мерседес-Бенц.
1997	Одержання у червні статусу Генерального представництва концерну Daimler-Benz AG з продажу легкових автомобілів Мерседес-Бенц. Починаючи з жовтня підприємство стає Генеральним представником вантажних автомобілів та автобусів концерну. Паралельно будується новітній сервісний центр з обслуговування вантажівок, автобусів та мікроавтобусів площею 1950 м ² .
1998	У результаті злиття Daimler-Benz AG та Chrysler Corporation компанія «Автомобільний Дім «Україна» стає Генеральним представником DaimlerChrysler AG в Україні.
2001	Автомобільний Дім стає офіційним дилером і регіональним представником концерну Daimler AG в Україні.
2002	Автомобільний Дім Україна отримує статус офіційного дилера по брендам Chrysler / Jeep і відкриває власний Навчальний центр по підготовці кадрів для підприємства.
2003	У листопаді було відкрито найбільший в Східній Європі автосалон площею 3600 м ² .
2006	З 1 листопада 2006 року продажі і сервіс вантажних автомобілів передається новому підприємству «Атлант».
2006 - 2008	Реконструкція сервісного центру і складу запасних частин, а 1 грудня 2008 року їх відкриття.
2007	15 листопада 2007 року відкриття нового бутика Автомобільного Дому Україна на вул. Червоноармійській 15/2.
2009	Відкриття оновленого автосалону.
2011	З 1 січня 2011 року на всі автомобілі Мерседес-Бенц в Україні поширюється всесвітня гарантія концерну Daimler-Benz AG.

2012	Відкриття нового салону AMG. Автомобільний Дім Україна отримує статус офіційного дилера по бренду Smart і відкриває новий напрям у новому салоні.
2017	Офіційне відкриття AMG Performance Center наймасштабнішого шоу-руму в Центральній і Східній Європі.

Джерело: [1]

Своєму успіху компанія частково завдячує своїм прекрасним співробітникам. Міць компанії – в її колективі, що об'єднує чудових професіоналів, відданих своїй справі, які прагнуть зростати самі й розвивати компанію.

У відповідності до штатної структури, на аналізованому підприємстві функціонує 16 відділів, де працює 338 чоловік. Найбільшим при цьому є відділ сервісного обслуговування у роботі якого задіяно 102 працівника (додаток Б).

Фахівці СТО «Автомобільного Дому Україна – Мерседес Бенц» виконують гарантійне і післягарантійне обслуговування відповідно до міжнародних стандартів якості. Для ремонту машин використовуються тільки оригінальні автозапчастини, на які поширюється дворічна гарантія. Причому вона підтримується офіційними станціями техобслуговування в усьому світі, незалежно від країни і регіону, де деталь була куплена і поставлена [1].

Крім того, з моменту свого заснування компанія працює в області кузовного ремонту. Це дозволяє накопичувати великий досвід і з кожним днем вдосконалюватися. Завдяки використанню нових технологій і сучасного обладнання фахівцям «Автомобільного Дому Україна» під силу навіть найскладніші види ремонтних робіт.

На базі фірми діє технічний центр, де на постійній основі проводиться навчання механіків, працівників, що складають запасні частини та логістів, під керівництвом найкращих українських та німецьких спеціалістів.

Особливості «Автомобільного Дому Україна – Мерседес Бенц»:

- Найбільш широкий асортимент у порівнянні з іншими дилерами;
- Великий фірмовий бутик з аксесуарами бренду;
- наймасштабніший сервісний центр у всій Східній Європі;
- єдиний у нашій країні центр з кузовного ремонту, який має сертифікат концерну Daimler;
- великий комісійний майданчик;
- програма Trade-in, для обміну старого авто на інше з доплатою;
- страхування, лізинг та кредитування прямо у салоні.

Отже, «Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц» найбільший офіційний дилер Daimler AG в Україні, що знаходиться у Києві, входить у групу компаній «УкрАВТО» та має статус надійного бізнес партнера, має відомих клієнтів та займає провідні позиції з продажу автомобілів Мерседес Бенц в Україні.

2.2 Аналіз автомобільного ринку України

Прояви кризи негативно позначилися на багатьох вітчизняних ринках. Особливо гостро негативні процеси проявляються на ринках послуг та товарів довгострокового споживання. Купівельна спроможність населення різко знизилася, що зумовлено інфляцією, зниженням доходів та негативними очікуваннями. Великий бізнес так само, як і малі й середні підприємства, максимально скорочує свої витрати, намагаючись мінімізувати збитки від кризових процесів у країні. Очевидною є відсутність позитивних перспектив для ринку легкових автомобілів і, особливо, швидкого повернення до показників 2007-2008 рр.

Для забезпечення стійкості свого бізнесу вітчизняні автодилери вимушені розробляти нові моделі отримання прибутку. Дослідження структури ринку легкових автомобілів західних країн вказує на значні відмінності від українського ринку (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 Динаміка виробництва легкових автомобілів протягом 2008-2019 років у ЄС та Україні

Джерело: [17]

Автомобільний ринок України, у минулому один із лідерів європейських рейтингів за обсягами реалізації транспортних засобів, наразі перебуває не у найкращому становищі як з точки зору національного виробництва, так і об'ємів продажів.

Якщо у 2008 році вітчизняне виробництво становило 400 799 штук легкових автомобілів (66,8% від загальних продажів), то у 2019 році воно скоротилося до 6254 штук й становило лише 7 % від загальних продажів [33].



Рис. 2.2 Динаміка ринку нових автомобілів 2002-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на підставі[6,7]

Таким чином бачимо, що вже більше 5 років ринок стагнує попри наявність коливань в динаміці. Як прирости так і падіння не справляють значного впливу на загальну картину у розрізі останніх 11 років, що наочно демонструє рис. 2.2.

Починаючи з 2001 року, темп зростання обсягів продажу нових автомобілів становив більше 30 %. Позитивна динаміка протрималася до початку економічної кризи 2008 року, під час якої ринок впав на

74% до показників 2003 року й заледве їх перевищував протягом 2009-2013 років, аж до настання чергової кризи. Станом на 2019 рік, продажі нових легкових автомобілів склали 89 462 шт, що є найкращим показником з 2014 року та все ж ще далеким від докризового рівня.

Стрімкий розвиток торгівлі, який мав місце в Україні починаючи із 2000 року, характеризувався зростанням як обсягів товарообороту, так і кількості підприємств, робочих місць та фонду оплати праці.

Підприємства торгівлі автомобілями, що в докризовий період розвивалися достатньо динамічно (середній темп приросту товарообороту у 2003–2008 рр. становив 15–17%), відреагували на фінансово-економічну кризу значним спадом, найвищим за всю історію розвитку українського автомобільного ринку. Причому характерною особливістю є те, що криза почалася безпосередньо у 2008 році і при цьому саме цей рік характеризується найвищими показниками продажу нових автомобілів, у той час, як інші ринки обвалилися у перші місяці кризи.

Це явище пояснюється такими факторами:

по-перше, підприємства торгівлі автомобілями мали можливість досить сильно знизити ціни за рахунок курсової різниці (зважаючи на падіння долара США із 5 до 8 грн);

по-друге, мало місце перевиробництво вітчизняних автомобілів на тлі суттєвого (на 83%) падіння експорту, що не дозволило українським автовиробникам підвищити рівень цін і, відповідно, стимулювало збут;

по-третє, наявність на складах торговельних підприємств величезної кількості імпортованих автомобілів змушувала автотрейдерів до суттєвого зниження цін і рентабельності операційної діяльності.

У 2010–2012 рр. фінансовий ринок певною мірою «ожив», банки почали пропонувати нові кредитні програми, що відразу

відобразилось у подвоєнні кількості автомобілів, проданих у кредит. Зокрема, 2010 року їхня частка становила 11,3% від загальної кількості укладених угод.

У 2015 році ми бачимо падіння автомобільного ринку на -54% порівняно з 2014 роком, це можна пояснити дестабілізацією політичної ситуації в Україні, що прямо вплинуло на економічний клімат держави.

Проте сегмент б/у автомобілів постійно та доволі стрімко зростає.

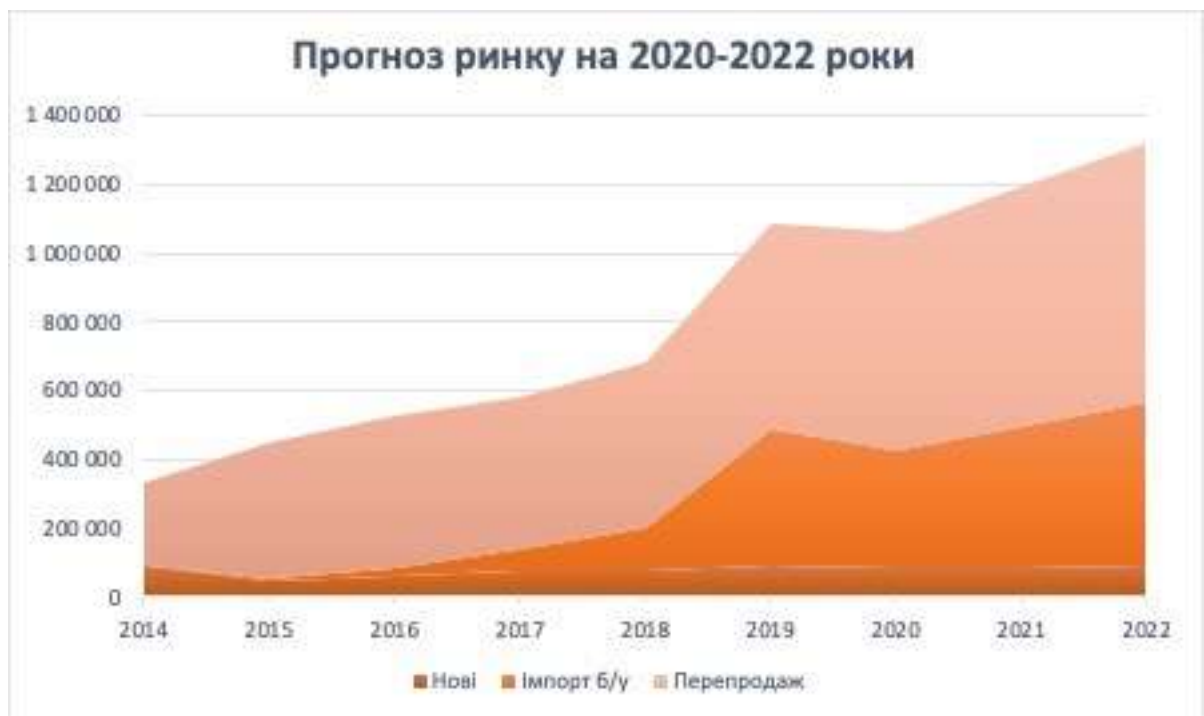


Рис.2.3. Прогнозні значення авторинку на 2020-2022 рр

Джерело : розроблено автором на підставі [6,7]

Серед основних факторів впливу на ринок особливо виділяються зовнішні: законодавчі ставки акцизів на імпорт автомобілів, екологічні стандарти, темпи зростання економіки й реальних доходів населення, рівень стабільності курсу валют тощо. Через їх значний вплив ринок дуже змінюється за найменших коливань.

До прикладу фактори, що впливали на ринок автомобілів у 2019 році спонукали його до найбільшого зростання за останні 5 років. Завдяки зниженню акцизів та підвищенню пільгового періоду

реєстрації імпортованих авто й скасування обмежень євро стандартів токсичності частка ввезених авто зросла у 6 разів. При цьому сегмент нових авто скоротився на 2%, зокрема через недостатнє зростання економіки та відкладений попит на період виборів. Та у будь якому разі загальний обсяг ринку зріс і поміж іншим на це вплинуло укріплення гривні та зростання реальних доходів населення. Тож логічно, що при більших об'ємах гривневої грошової маси покупці змогли придбати більше автомобілів.

Ринок на якому безпосередньо діє «Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц» – регіональний. Київський регіон – місто Київ, Київська, Чернігівська та Житомирська (до 2018 року) області. Підприємство представлено двома напрямками продажів: легкої комерційної техніки та легкових автомобілів преміум сегменту (основна спеціалізація дилера).

За підсумками 2019 року та 9 місяців 2020 року саме «Автомобільний Дім Україна» є абсолютним лідером регіону серед дилерських мереж з продажу легкових автомобілів Мерседес-Бенц. Проте доля впала до 51 відсотку за рахунок збільшення долі сірих продажів та інших дилерських підприємств. Загалом частка офіційних дилерів на ринку має тенденцію до зниження.

Кількість фірм-конкурентів – на ринку продажів автомобілів бренду Мерседес Бенц є відповідно інші дилерські центри, найближчим конкурентом з найбільшою долею ринку після автомобільного дому Україна є автомобільний центр Київ з долею 18, 9 відсотків. Крім того ац на кільцевій, інші підприємства та сірі продажі.

Розрахунок індекса ринкової концентрації відомий як індекс Херфіндаля-Хіршмана виконаний за даними інформаційно-аналітичного проталу Автоконсалтинг вказує на підвищення конкуренції у галузі реалізації нових автомобілів (див. додаток Д)

Це означає, що всі оператори ринку повинні активно займатися підвищенням своєї конкурентоспроможності аби продовжувати своє існування.

Отже, ринок нових автомобілів останніми роками стагнує. У минулому він був одним із лідерів європейських рейтингів, проте значна кількість криз справила на нього негативний вплив. При цьому спостерігається зростання рівня конкуренції, яке потребує від всіх гравців ринку підвищення конкурентоспроможності з метою утримання своєї частки та її нарощування.

2.3 Визначення конкурентоспроможності підприємства СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц» на ринку

Аналіз конкурентоспроможності необхідний підприємству постійно. Даний фактор визначається не тільки якістю пропонованого продукту, але і ціною товару. Вплив на нього також надають мода на певні речі, реклама, імідж організації, ситуація на ринку послуг або товарів і ряд інших факторів. Аналіз конкурентоспроможності підприємства слід почати з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства.

Проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз функціональних областей підрозділів підприємства показав, що в організації є всі необхідні функції.

Розглянемо кадрову діяльність організації. Трудові ресурси СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц» є найважливішим фактором конкурентоздатності компанії, від якості та ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності організації.

Відбором кадрів на підприємстві займається відділ кадрів. При прийомі на роботу необхідно пройти співбесіду з начальником відділу кадрів і начальником відділу, куди наймається працівник.

Головною умовою роботи на підприємстві є енергійність, наявність спеціальної професійної освіти. Перевага в першу чергу віддається людям, що займають активну життєву позицію, наділеним аналітичними здібностями.

В організації існує система преміювання працівників за результати праці, одноразового преміювання. Система відбору кадрів практично відсутня, як правило, при наявності вакансії приймають будь-якого бажаного в якості учня, який проходить потім індивідуальне навчання.

Постачальник. Основним постачальником СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц» є компанія дистриб'ютор.

Внутрішній ринок і діяльність організації постійно знаходяться під впливом політичних подій і рішень, і керівництво організації повинно стежити за прийнятими рішеннями і законами не тільки уряду, а й місцевих органів влади, на території яких функціонує підприємство.

До найважливіших економічних факторів, які надають сильні як позитивні, так і негативні наслідки на діяльність організації, відноситься величина інфляції.

Інфляційні процеси, що протікають в країні, призводять до відсутності єдиних тенденцій зростання показників господарської діяльності підприємства і рівня цін. Інфляція робить негативний вплив на результати господарської діяльності підприємства. При високому рівні інфляції в країні можна очікувати подальше зростання витрат на виробництво і збут продукції, що перевищує зростання виручки від реалізації продукції і приводить до збільшення збитків підприємства і відповідно зменшення рентабельності виробництва.

Жорстка конкуренція на ринку змушує підприємство постійно продумувати і прораховувати різні ходи, щоб не тільки утримати свої позиції на ринку, але і наростити існуючі обсяги виробництва.

Складемо аналітичну таблицю SWOT-аналізу, в якій відображено положення організації з наступних аспектів (табл.2.2)

SWOT-аналіз організації СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна -
Мерседес Бенц»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Офіційне представництво 2. Напрацьована клієнтська база 3. Довга присутність на ринку 4. Використання напрацьованих методик продажів 5. Реалізація авто з пробігом 6. Персонал	1. Взаємодія з державними органами для збільшення реалізації в корпоративний сегмент 2. Розширення додаткового спектру послуг, що надаються
Можливості організації	Загрози організації
1. Збільшення продажів авто з пробігом 2. Розвиток збутової політики 3. Розширення лінійки представлених авто 4. Збільшення маркетингового впливу	1. Загострення конкуренції 2. Низька купівельна спроможність населення 3. Нестабільність ринку 4. Погіршення економічного становища цільової аудиторії 5. Втрата частки ринку

Виходячи з представлених в таблиці даних, можна зробити висновок про наявність ряду як позитивних тенденцій розвитку, так і гальмуючих факторів. Найбільш сильною стороною роботи організації є офіційне представництво бренду, але цього не достатньо, адже в багатьох подібних центрах можна спостерігати дану ситуацію. Однак офіційне дилерство гарантує ведення унікальних методик продажів Мерседес-Бенц. Клієнтська база представлена досить широко, так як на ринку організація стабільно здійснює свою діяльність дуже давно. До слабких аспектів, слід віднести слабку маркетингову політику, політику щодо створення іміджу організації. Часто подібні організації отримують державні замовлення на поставку автомобілів для державних органів, але в даному випадку цей аспект слід

віднести до слабкої сторони. Головною ж загрозою крім прямої конкуренції можна виділити падіння загального економічного зростання. Можливості та перспективи компанії відображаються в прагненні збільшити цільову аудиторію, реанімувати продажі авто з пробігом і розширити основну лінійку моделей Мерседес Бенц.

Проведемо аналіз основних конкурентів СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц».

Автосалон Ауді Центр Київ Південь. Відкриття Ауді центру Південь відбулося в 2003 році. Протягом багаторічного успішного досвіду роботи Ауді Центр Юг зарекомендував себе як надійний і відповідальний офіційний дилер Audi, що надає повний спектр послуг і найбільш зручні програми співпраці. Станція технічного обслуговування «Ауді Центр Київ Південь» – одне з найсучасніших СТО в Україні, яке надає повний спектр послуг з технічного, гарантійного обслуговування і ремонту всіх автомобілів марки Audi. Приміщення сервісного центру, обладнання і інструмент, а також кваліфікація і професіоналізм персоналу станції повністю відповідають стандартам концерну Audi AG і гарантують високу якість виконуваних робіт.

Автосалон Volvo Car – Київ Аеропорт. «Volvo Car – Київ Аеропорт» це Перший та Єдиний в Україні, флагманський дилерський центр Volvo, побудований відповідно до новітніх стандартів Volvo Retail Experience (VRE).

Офіційний дилер Volvo – «Volvo Car – Київ Аеропорт» входить до складу найбільшого автомобільного холдингу України – «ВіДі Груп». 20-ти річний досвід успішної роботи на вітчизняному автомобільному ринку гарантує, що купуючи автомобіль в «Volvo Car – Київ Аеропорт». Новітній дилерський центр надає своїм Клієнтам повний спектр унікальних та вже звичних послуг починаючи від найкращого тест-драйву автомобіля Volvo на єдиному в Києві швидкісному Бориспільському шосе до унікальних пропозицій доступних тільки в дилерському центрі «Volvo Car – Київ Аеропорт».

Автосалон Hyundai Олимп Мотор. Олимп Мотор – офіційний й один із провідних дилерів Hyundai в Україні з продажу та сервісного обслуговування автомобілів. У автосалоні представлений весь широкий модельний ряд автомобілів Hyundai. Починаючи з 2005 року, компанія Олимп Мотор займає лідируючі позиції по продажах в дилерській мережі Hyundai і Kia в цілому по Україні.

Звернувшись в автосалони компанії Олимп Мотор, клієнт зможе отримати вичерпну інформацію про модельний ряд автомобілів марки Hyundai, до ваших послуг:

- тест-драйв автомобіля;
- продаж автомобіля того, що був в експлуатації за програмою Trade – in;
- придбання нового автомобіля з використанням кращих кредитних або лізингових програм;
- безпосередньо у автосалоні, клієнт зможе оформити страховий поліс по програмах КАСКО або ГО;
- вибрати і замовити установку додаткового устаткування та аксесуарів.

Мета компанії – побудова індивідуальних стосунків з клієнтом, що створюють довгострокову співпрацю. Компанія робить усе можливе, щоб клієнти отримали максимальне задоволення і комфорт від придбання і сервісного обслуговування автомобіля.

Тепер проведемо безпосередньо порівняння Автосалон Ауді Центр Київ Південь, Автосалон VOLVO CAR – КИЇВ АЕРОПОРТ, Автосалон Hyundai Олимп Мотор, СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц». Аналіз конкурентів СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц» відобразимо в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз конкурентів СП ТОВ Автомобільний Дім
«Україна – Мерседес Бенц»

	Показники	СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц»	Автосалон Ауді Центр Київ Південь	Автосалон VOLVO CAR – КИЇВ АЕРОПОРТ	Автосалон Hyundai Олимп Мотор
	Асортимент продукції	Mercedes -Benz, Smart, Maserati, Land Rover.	Audi, Volkswagen, Porsche, Yamaha, Mercedes-Benz.	Volvo	Hyundai
	Реклама в ЗМІ	є	є	є	немає
	Середні обсяги продажів, млрд.	28 млрд	27 млрд	22 млрд	26 млрд

З таблиці видно, що основним конкурентом СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц» є Автосалон Ауді Центр Київ Південь. Але основні переваги СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц» це якість послуг і рівень цін.

SWOT-аналіз організації показав, що сильні сторони компанії послужать базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому за рахунок використання зовнішніх можливостей.

Отже, жорстка конкуренція на ринку змушує підприємство постійно продумувати і прораховувати різні ходи, щоб не тільки утримати свої позиції на ринку, але і наростити існуючі обсяги виробництва. У випадку з СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна - Мерседес Бенц» наявний досить високий рівень конкурентоспроможності проте його доречно підвищувати та осучаснювати, особливо важливим фактором є розширення маркетингової діяльності, запровадження повноцінного відділу маркетингу. Варто на

постійній основі слідкувати за тенденціями ринку та діями конкурентів за для подальшого утримання лідируючих позицій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ

3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці одним з найважливіших факторів зростання продажів продукції підприємства є підвищення рівня його конкурентоспроможності і ролі в займаній ним ринковій ніші. Підвищення рівня організації всіх ключових структур підприємства, що займаються питаннями реалізації продукції та наданням послуг, розцінюється в даний час як вирішальна умова зростання його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Існує кілька шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.1).

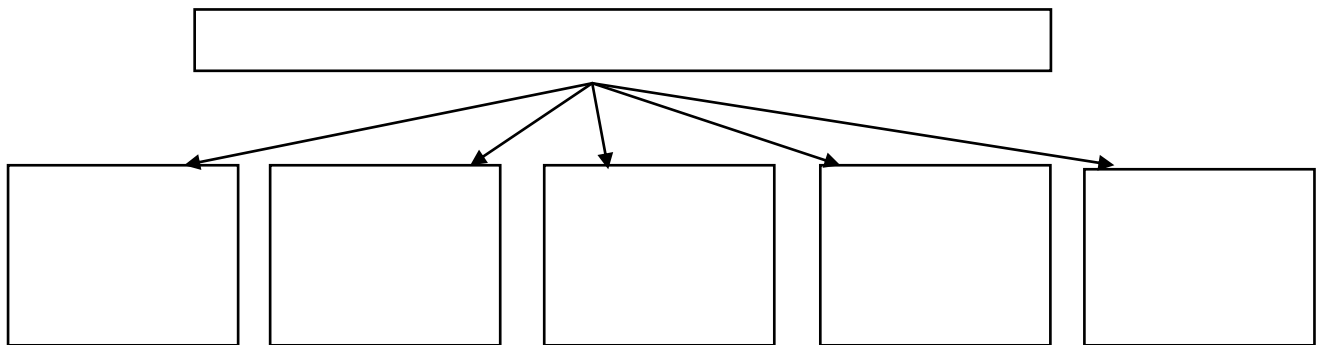


Рисунок 3.1 – Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розглянемо дані напрямки докладно. Підвищення кваліфікації – це оновлення теоретичних і практичних знань, вдосконалення навичок фахівців у зв'язку з постійно підвищуються вимогами до їх кваліфікації.

Підвищення кваліфікації підрозділяється на три види:

1. Короткострокове підвищення кваліфікації – це тематичне навчання з питань конкретного виробництва. Курси підвищення кваліфікації організують самі роботодавці, а навчання проводять висококваліфіковані працівники підприємства. По завершенні навчання співробітники повинні скласти відповідний іспит, залік або захистити реферат.

2. Другий вид підвищення кваліфікації спрямований на прискорене набуття навичок, необхідних для роботи в нових умовах, – це тренінги, тематичні та проблемні семінари з науково-технічних, технологічних, соціально-економічних та інших проблем, що виникають на рівні галузі, регіону, підприємства (об'єднання), організації або установи.

3. Мета тривалого підвищення кваліфікації – поглиблене вивчення актуальних проблем за профілем професійної діяльності для оновлення знань або підготовки фахівців до виконання нових трудових функцій. Такі програми розраховані на людей, які мають певний досвід роботи і відчують нестачу практичних навичок і знань.

Підвищення кваліфікації працівників може проводитися в міру необхідності. Навчання може бути з відривом від роботи, без відриву від роботи, з частковим відривом від роботи і за індивідуальними формами навчання.

В основному, програми підвищення кваліфікації організуються за заявками підприємств. Періодичність проходження курсів встановлюють самі роботодавці. Однак закон говорить, що курси підвищення кваліфікації повинні проводитися не рідше одного разу на 5 років протягом усього трудового стажу працівника.

Впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість організації конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Мета інноваційної діяльності визначає її спрямованість на створення виробництва нових або відсутніх на ринку товарів і послуг. Сучасна інноваційна політика являє собою сукупність науково-технічних,

виробничих, управлінських, фінансових та інших заходів, спрямованих на виробництво і просування нової або поліпшеної продукції на ринок збуту. Інновація – це не просто нововведення, це сучасний техніко-економічний процес, який, завдяки використанню нових ідей і винаходів, призводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій, що допомагає фірмі зайняти певну конкурентну позицію на ринку.

У зв'язку з тим, що останнім часом можна спостерігати бурхливий розвиток стратегій, спрямованих на підвищення міжнародної конкурентоспроможності, представляється доцільним дослідження передового досвіду зарубіжних компаній різної сфери бізнесу щодо застосування даного інструменту в своїй практиці, в тому числі при здійсненні ними виходу на ринки збуту інших країн. Крім того, представляється важливим оцінити вплив застосовуваних стратегій на можливість підвищення міжнародної конкурентоспроможності зарубіжних компаній-виробників.

Далі слід розглянути, як при виході на ринки збуту інших країн зарубіжні компанії за допомогою стратегій підвищення власних конкурентних переваг оперують кількісними параметрами у бік підвищення їх конкурентоспроможності. Хоча у відкритому доступі прикладів застосування даних стратегій зарубіжними компаніями не так багато, тим не менш, серед них є можливість відібрати для аналізу найбільш показові напрямки стратегічного розвитку з точки зору підвищення конкурентоспроможності.

В рамках реалізованих стратегій підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках зарубіжними компаніями враховуються і ті аспекти зовнішнього середовища, в якій вони функціонують, представлені основними контрагентами: конкурентами, споживачами.

Розглянуті приклади реалізації даних стратегій дозволяють говорити про важливу роль аналізу зовнішнього середовища в підвищенні конкурентоспроможності компаній та їх продукції і послуг на міжнародних

ринках. Узагальнюючи досвід зарубіжних компаній в даній сфері діяльності, можна сформулювати основні напрямки підвищення конкурентоспроможності компаній на зовнішніх ринках:

1. Перевірка відповідності стратегічних намірів компанії існуючим ринковим можливостям.
2. Визначення конкурентного потенціалу компанії.
3. Оцінка стану і прогнозу розвитку ринкового середовища, що показує можливі загрози для діяльності компанії.
4. Виявлення сильних і слабких сторін компанії, оцінка їх впливу на можливості і загрози з боку ринку.
5. Вироблення стратегій компанії з урахуванням змін ринкових умов та існуючих принципів регулювання господарської практики.
6. Вивчення та підвищення ефективності маркетингової діяльності.
7. Пошук додаткових ресурсів для формування нових конкурентних переваг.
8. Своєчасне виділення проблемних зон в довгостроковій політиці фірми і розробка способів їх нейтралізації.
9. Корекція функціональних стратегій і маркетингових програм.
10. Створення алгоритмів дій при можливому виникненні в майбутньому проблем, аналогічних поточним проблемам.

Таким чином, застосування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності дозволило зарубіжним підприємствам зробити успішний вихід на український ринок і завоювати певні конкурентні переваги, такі як: сильна концепція продукту з системою постійного контролю і підвищення якості, програма просування продукції з чіткою спрямованістю на цільових споживачів, регіональний розвиток дистриб'юторської мережі, гнучка цінова політика з орієнтацією на споживчі переваги і багато інших. У підсумку дані переваги сприяли переходу частини споживачів продукції конкурентів на продукцію компанії, що вийшла на зовнішній ринок, і дозволили підвищити обсяг продажів і ринкову частку.

Також важливим буде формування конкурентних переваг вітчизняних промислових підприємств, слід враховувати досвід провідних зарубіжних виробників, які успішно освоюють зарубіжні ринки збуту власної продукції.

Існують наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Зростання обсягів реалізації продукції.
2. Поліпшення якості продукції, що випускається.
3. Зменшення витрат.
4. Бенчмаркінг.
5. Підвищення кваліфікації персоналу.
6. Впровадження інноваційної політики.

Отже, найперспективнішим шляхом підвищення конкурентоспроможності СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц» є проведення заходів щодо зменшення витрат та підвищення кваліфікації персоналу.

Мета тривалого підвищення кваліфікації – поглиблене вивчення актуальних проблем за профілем професійної діяльності для оновлення знань або підготовки фахівців до виконання нових трудових функцій. Такі програми розраховані на людей, які мають певний досвід роботи і відчують нестачу практичних навичок і знань.

3.2 Обґрунтування маркетингових заходів щодо покращення конкурентного стану СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц»

Аналіз СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц» та його конкурентів показав, що підприємству для успішного розвитку необхідно провести заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.

Нами були розглянуті основні напрямки щодо вдосконалення діяльності підприємства. Для СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц» доцільно проведення заходів щодо підвищення якості продукції та зниження витрат.

Для підвищення якості продукції необхідно розширити спектр послуг і поступово розширювати ряд моделей авто але більш нові. Так само доцільно провести підвищення кваліфікації співробітників.

Для організації пропонується змішана стратегія, що складається з 3 конкурентних стратегій:

1. Наступальна стратегія.
2. Стратегія глибокого проникнення на ринок за рахунок інтенсивної реклами.
3. Підвищення репутації фірми за рахунок підвищення якості обслуговування і навчання персоналу.

1. У наступальній стратегії конкурентна перевага досягається майже завжди за рахунок наступальних стратегічних дій, оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але дуже рідко допомагають створити його.

Скільки часу потрібно успішної наступальної стратегії для створення конкурентної переваги, залежить від конкуренції в галузі, але в будь-якому випадку, чим більше потрібно часу, тим найбільш ймовірно, що суперники зроблять відповідні кроки. В кінцевому рахунку, протягом якогось часу, будь-яка перевага буде ліквідовано діями компетентного противника, що

володіє достатніми ресурсами. Для підтримки конкурентної переваги необхідно на голову випереджати суперників, роблячи один стратегічний наступ за іншим для зміцнення ринкової позиції фірми і збереження прихильності споживачів.

2. Стратегія глибокого проникнення на ринок рекомендується, так як фірма працює з уже досить відомим туристським продуктом на існуючому ринку. Стратегія спрямована на збільшення обсягу продажів шляхом інтенсивної реклами, різноманітних форм стимулювання збуту і продажу. Можна також спробувати збільшити ємність ринку за рахунок зниження цін до рівня, прийнятного для широкого кола туристів. В результаті повинна бути досягнута цінова еластичність попиту на туристські послуги.

3. Процес обслуговування вимагає особливої чіткості і високої організації роботи, яка забезпечує високий рівень культури обслуговування і максимальне задоволення потреб клієнта. Індивідуальний характер туристичного обслуговування обумовлює тривалий контакт зі споживачем. При цьому процеси виробництва і надання послуг збігаються в часі, а клієнти є прямими свідками, а в деяких випадках – і учасниками обслуговування. Звідси високі особисті та професійні вимоги до персоналу туристичної фірми. До першої групи вимог відносяться особисті характеристики, які важко піддаються змінам. Більшості професій туристичної індустрії притаманні природна презентабельність і привітність, творчий підхід до виконання обов'язків, швидка реакція, відмінна пам'ять, порядність. До другої групи належать вимоги, які стосуються професійних знань і умінь, набутих у процесі навчання і трудового стажу, до яких відносять: рівень кваліфікації, вміння спілкуватися, володіння іноземними мовами, продуктивність роботи, трудова дисципліна, якість роботи. Рівень кваліфікації характеризує фізичні та розумові здібності людини, які вона використовує в трудовому процесі під час виконання конкретного завдання.

Властивостями персоналу, які забезпечують відповідний рівень кваліфікації, є ерудованість, професійна компетентність працівників, знання, вміння, звички та ін.

Розглянемо можливості боротьби з конкурентами за споживачів:

- Локалізувати об'єкт від конкурентів або конкурентів від об'єкта;
- Збільшувати власну конкурентоспроможність (конкурентну силу);
- Зменшувати конкурентоспроможність (конкурентну силу) конкурентів;
- Комбінація вищенаведених стратегій.

Якщо мета конкурентної стратегії-отримати перевагу над конкурентами в довгостроковій перспективі, то мета тактичних прийомів конкурентної боротьби-досягти переваги в короткостроковому або максимум в середньостроковому періоді.

Розглянемо тактичні прийоми конкурентної боротьби:

- робити атаки по слабких місцях;
- атакувати кілька разів поспіль в слабке місце;
- жертвувати чимось меншим заради більшого;
- зробити вигляд, що відступаєте, а самим напасти (і навпаки);
- створювати коаліції з не конкурентами;
- створювати тимчасові коаліції з конкурентами;
- уникати конкурентної боротьби;
- сконцентрувати всі свої сили для удару по вузькому місцю конкурента;
- йти на компроміси;
- шукати взаємовигідні рішення;
- контракт з союзниками (конкурентами);
- створювати негативний імідж конкуренту;
- створювати ситуації, в яких би проявлялися сильні сторони фірми;
- не давати можливості проявляти конкурентам свої сильні сторони.

Так як з урахуванням світової кризи 2020 року та локдауну вести активну боротьбу проти конкурентів, створювати негативний імідж конкуренту, атакувати конкурента не представляється доцільним. Але й уникати конкурентної боротьби не можна. Акцент в нашій конкурентній боротьбі необхідно зробити на створенні ситуацій, в яких би проявлялися сильні сторони фірми і на створенні довгострокових відносин з клієнтами для підвищення їх рівня лояльності.

Тому головною конкурентною стратегією для організації в майбутньому буде прагнення максимально охопити ринок, залучити споживача різних категорій не тільки ціновою політикою, але і якістю обслуговування.

Під час проходження практики я виявила деякі недоліки, які було б доречно покращити:

- велика кількість автомобілів у салоні – зачинені, і для їх більш детального огляду потрібно звертатися до персонального консультанта, а це може викликати дискомфорт у деяких людей;
- оскільки автосалон був відкритий у 1994 році, деякі елементи дизайну виглядають застаріло, тож задля підтримання атмосфери високого статусу бренду, їх варто оновити;
- також слід звернути увагу на представлення брендovаних аксесуарів у зоні бутика, на фоні не актуальних стелажів псується загальне сприйняття представлених там товарів.

Загалом, можна назвати такі основні шляхи підвищення конкурентоспроможності «Автомобільного Дому України – Мерседес Бенц»:

- розробка стратегічних програм щодо підвищення якості послуг та розширення асортименту автомобілів;
- запровадження технік бізнес-планування задля формування конкурентних переваг на довгострокову перспективу;

- затвердження перспективних та річних бюджетів щодо витрачання грошових ресурсів;
- проведення ефективної та результативної кадрової політики;
- проведення об'єктивної оцінки та аналізу фінансового стану підприємства, проведення аудиту як методу оперативного моніторингу змін у фінансових результатах;
- розробка ефективної стратегії маркетингу;
- підвищення координації та ефективності роботи усіх структурних підрозділів, орієнтуючись на вимоги ринку та сучасні управлінські інструменти;
- вдосконалення економічної та фінансової роботи у відповідності з бажаними кінцевими результатами;
- підвищення та забезпечення оперативної і достовірної економічної та фінансової інформації;

Додатковими заходами можна назвати:

- страхування роботи посередників та автомобільних дилерів;
- стимулювання партнерів до раціональної та ефективної діяльності;
- одержання міжнародних сертифікатів якості на продукцію;
- залучення провідних аудиторських компаній.

Запровадження усіх вищенаведених заходів забезпечить якісно новий рівень управління «Автомобільного Дому України – Мерседес Бенц» на автомобільному ринку, що матиме позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основним матеріалом при аналізі економічної ефективності результатів заходів з формування конкурентних переваг фірми служать статистичні та бухгалтерські дані про зростання продажів. На основі цих даних можна досліджувати економічну ефективність одного або відразу декількох заходів

з формування конкурентних переваг, а також – всієї діяльності фірми з розробки ефективної стратегії.

Але до моменту впровадження заходів необхідно розглянути обсяг витрат на їх реалізацію і той потенційний прибуток, який вони принесуть в майбутньому. В першу чергу розрахуємо той обсяг коштів, який імовірно буде потрібно для реалізації запропонованих заходів.

Розрахунок бюджету рекламної кампанії на 3 місяці представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок бюджету рекламної кампанії

	Група заходів	Розмір	Загальна вартість, грн.	Разом, грн.
	Реклама	10 с.	7000	7000
	Буклети	500 шт.	3	1500
	SMM		15000	15000
	Виробництво сувенірної продукції	300 шт.	10	3000
	Разом:			26500

В цілому проведення всіх запланованих заходів дозволило підвищити ефективність діяльності та зміцнити позиції СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц». Проведені в цій частині розрахунки ефективності різних заходів у фірмі СП ТОВ Автомобільний Дім «Україна – Мерседес Бенц» по збільшенню обсягу продажів дозволяють зробити висновок про те, що ці акції принесли фірмі великий економічний ефект і

прибуток. Були раціонально обрані цілі, засоби і час проведення заходів з просування послуг, що в підсумку призвело до перевиконання планів для багатьох показників.

В майбутньому основний упор необхідно робити на рекламну, а не на стимулюючу збут діяльність, так як це дозволяє отримати не тільки довготривалий економічний, а й психологічний ефект, хоча останній також необхідний. Необхідна нагадує реклама, а також повідомлення, що інформують про нові напрямки, зміну цін. Обов'язковим має стати визначення не тільки економічної, а й психологічної ефективності заходів з підвищення конкурентних переваг – це дозволить відбирати для використання тільки ті засоби просування, які будуть завжди давати високі результати. Діяльність відповідно до цих рекомендацій при ретельному плануванні рекламних і стимулюючих збут акцій дозволить фірмі і надалі також успішно працювати на ринку продажу автомобілів і послуг і навіть поліпшити свої позиції.

Отже, компанії потрібно ретельно відслідковувати пропозиції конкурентів та вчасно на них реагувати.

Діяльність відділу маркетингу повинна спрямовуватися на більш детальне дослідження ринку та наявних на ньому тенденцій за для забезпечення більш стійких конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Досягнення успіху компанією пов'язане з постійним підтриманням високої конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність не є абсолютною величиною. Вона складається з Комплексу зазначених вище параметрів, кожен з яких береться в порівнянні з аналогічними параметрами конкурентів. Висока конкурентоспроможність забезпечується постійним випередженням конкурентів: у виведенні на ринок нових товарів, в рівні обслуговування споживачів, зниженні витрат виробництва, у впровадженні нових маркетингових прийомів і т. п. Для компаній оптової торгівлі, наприклад, важливо випередження конкурентів в таких областях, як зручність оплати товару, наявність привабливих цін, швидкість обробки замовлення, зручність відвантаження і / або своєчасність доставки товарів, зручність пошуку потрібного товару, наявність товару на складі в достатній кількості і високій якості, розробка і впровадження нових прийомів залучення і утримання клієнтів і ін. Для цього компанія повинна постійно бути в курсі стану свого конкурентного середовища і справ основних конкурентів.

Конкурентне середовище галузевого ринку – сукупність умов, що склалися, в яких діють господарюючі суб'єкти, що пропонують або купують специфічну або близьку за складом продукцію, сировину для її виробництва та їх відносин у певний період часу з приводу суперництва за найкращий додаток капіталу.

Конкурентна стратегія розвитку підприємства в рамках роботи розглядається як сформульована в явному вигляді система стійких довготривалих цілей підприємства, засобів і планів їх досягнення. Вона необхідна для того, щоб було ясне розуміння того, до чого прагне підприємство в довгостроковій перспективі і як боротися з конкурентами, щоб досягти стійких конкурентних переваг.

Систематизація наукового матеріалу дозволила виділити такі основні критерії класифікації типів конкурентних стратегій: базові стратегії створення конкурентних переваг і напрямки їх вдосконалення; біологічна модель створення конкурентних стратегій; модель конкурентної стратегії залежно від частки ринку; стратегія в залежності від спрямованості дій; стратегія в залежності від розміру підприємства.

Проаналізувавши широкий спектр базових стратегій, використовуваних господарюючими суб'єктами для досягнення конкурентоспроможності на цільових ринках, а також можливі варіації і комбінації їх використання, можна говорити про вкрай скрутне становище, в яке потрапляє маркетолог при спробі знайти найбільш оптимальний шлях розвитку для своєї організації. Кожна досліджувана конкурентна позиція, розроблена на основі великої теоретичної та експериментальної бази, по-своєму унікальна і неповторна, також як і неповторне поєднання факторів зовнішнього середовища, що впливають на підприємство і його конкурентну позицію на ринку. Що призводить керівництво до необхідності приділяти велику увагу до процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії організації.

«Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц» найбільший офіційний дилер Daimler AG в Україні, що діє на ринку з 29.12.1994 року як спільне підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю та знаходиться у Києві. Підприємство входить у групу компаній «УкрАВТО» та має статус надійного партнера у бізнес середовищі, має відомих клієнтів та займає провідні позиції з продажу автомобілів Мерседес Бенц в Україні.

Автомобільний ринок України, у минулому один із лідерів європейських рейтингів за обсягами реалізації транспортних засобів, наразі перебуває не у найкращому становищі як з точки зору національного виробництва, так і об'ємів продажів. Він незмінно представлений сегментами нових та б/у автомобілів економ, середнього, преміум та люкс класу. Сегмент б/у щороку невпинно зростає, а нових автомобілів стагнує.

Ринок надзвичайно залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, тому є досить непередбачуваним і відповідно будь-яка політична та економічна дестабілізація можуть суттєво його змінити.

Безпосередньо «Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц» провадить свою діяльність у сегменті преміум автомобілів у київському регіоні, на який припадає близько 50% всіх продажів легкових автомобілів в Україні. За підсумками 2019 року та 9 місяців 2020 року саме «Автомобільний Дім Україна» є абсолютним лідером регіону серед дилерських мереж з продажу легкових автомобілів Мерседес-Бенц.

За даними аналітичної системи «You Control», що надає неупереджену інформацію про фінансове становище підприємства, результати діяльності та рух грошових коштів, СП ТОВ «Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц» провадить ефективну господарську діяльність.

Запропоновані заходи які можуть здійснюватися на підприємстві є ефективними для підвищення конкурентоспроможності організації, а також може реалізувати додатковий дохід.

РЕЗЮМЕ

Конкурентне середовище галузевого ринку – сукупність умов, що склалися, в яких діють господарюючі суб'єкти, що пропонують або купують специфічну або близьку за складом продукцію, сировину для її виробництва та їх відносин у певний період часу з приводу суперництва за найкращий додаток капіталу.

Конкурентна стратегія розвитку підприємства в рамках роботи розглядається як сформульована в явному вигляді система стійких довготривалих цілей підприємства, засобів і планів їх досягнення. Вона необхідна для того, щоб було ясне розуміння того, до чого прагне підприємство в довгостроковій перспективі і як боротися з конкурентами, щоб досягти стійких конкурентних переваг.

Автомобільний ринок України, у минулому один із лідерів європейських рейтингів за обсягами реалізації транспортних засобів, наразі перебуває не у найкращому становищі як з точки зору національного виробництва, так і об'ємів продажів. Він незмінно представлений сегментами нових та б/у автомобілів економ, середнього, преміум та люкс класу. Сегмент б/у щороку невпинно зростає, а нових автомобілів стагнує.

Ринок надзвичайно залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, тому є досить непередбачуваним і відповідно будь-яка політична та економічна дестабілізації можуть суттєво його змінити.

Акцент в конкурентній боротьбі на даному ринку необхідно робити на створенні ситуацій, в яких би проявлялися сильні сторони фірми і на створенні довгострокових відносин з клієнтами для підвищення їх рівня лояльності.

Тому головною конкурентною стратегією для організації в майбутньому буде прагнення максимально охопити ринок, залучити споживача різних категорій не тільки ціновою політикою, але і якістю обслуговування.

RESUME

Competitive environment of the industry market - a set of conditions in which there are economic entities that offer or buy specific or similar products, raw materials for its production and their relationship in a certain period of time over the competition for the best return on capital.

Competitive strategy of enterprise development within the work is considered as an explicitly formulated system of sustainable long-term goals of the enterprise, means and plans to achieve them. It is necessary in order to have a clear understanding of what the company seeks in the long run and how to fight competitors to achieve sustainable competitive advantages.

The automobile market of Ukraine, in the past one of the leaders in European ratings in terms of vehicle sales, is currently not in the best position both in terms of national production and sales. It is invariably represented by the segments of new and used cars of economy, middle, premium and luxury class. The second-hand segment is constantly growing every year, and new cars are stagnating.

The market is extremely dependent on the influence of environmental factors, so it is quite unpredictable and, accordingly, any political and economic destabilization can significantly change it.

The emphasis in competition in this market should be on creating situations in which the strengths of the firm would be manifested and on creating long-term relationships with customers to increase their level of loyalty.

Therefore, the main competitive strategy for the organization in the future will be the desire to maximize market coverage, to attract consumers of different categories, not only pricing policy but also quality service.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автомобільний Дім Україна – історія розвитку URL: https://www.mercedes-benz.kiev.ua/carsd/about_company/about_us.html
2. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Адлер // Економічна діагностика. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diaagnostika/p4.html
3. Аналіз и оцінка маркетингової діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. Л. Берестов, С. А. Афонина// Проблеми сучасної економіки. – 2008. – № 1 (25) – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23489>
4. Аналітична система YouControl. Досьє СП ТОВ «Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13451998&tb=file>
5. Артеменко Л. П. Конкуренстоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с.
6. Асоціація автовиробників України «Укравтопром» Статистика продажів URL: <https://ukrautoprom.com.ua/category/statistika>
7. База даних Prozorro щодо «Автомобільного Дому Україна – Мерседес Бенц» URL: <https://clarityproject.info/edr/20021843/history/prozorro>
8. Балабанова Л. В. Маркетинг: [Підруч. – 2-ге вид, перероб. і доп.] [Текст] / Балабанова Л. В. – К.: Знання-Прес, 2004. – 644 с.
9. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] // Науковий форум. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>
10. Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. М.: Інфра-М, 2007. 224 с.

11. Відносні показники ділової активності [Електронний ресурс] // Finalon.com. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/103-vidnosni-pokaznykydilovoi-aktyvnosti>
12. Гейміфікація: як бізнесові граючі досягти цілей [Електронний ресурс]// K.Fund Media. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://kfund-media.com/gejmifikatsiya-yak-biznesovi-dosyagty-tsilej-grayuchy/>
13. Годін А.М. Маркетинг: підручник для бакалаврів / А.М. Годін. - 11 вид., перероб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. - с. 292.
14. Горбунова А. І. Стан ринку жіночих панчіх [Електронний ресурс] / А. І. Горбунова // ХГУ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://sibac.info/studconf/tech/xliii/55016>
15. Дзюба С. А. Метод побудови матриці оцінки позиції товару // Маркетинг в Росії и за границею. – 2007. – №4. – С. 3-11.
16. Дурович А. П., Копанев А. С. Маркетинг в туризмі: Учеб. посібник / Під загальною ред. З. М. Горбилевой.-Мн.: «Економпресс», 1998.-400 с.
17. Економічне дослідження «Доступне авто проти вітчизняного виробника»
URL:
https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2020/11/CASE_zvit_dostupne_avto.pdf
18. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі [Електронний ресурс] // HR Security. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://hr-security.ua/ua/koeffitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-vbiznesi>
19. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с.
20. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
21. Маркетингові комунікації – Одеса: Одеський державний економічний Університет, 2016. – 234 с.

22. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент [Текст]: підручник / М. М. Мартиненко ... 9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка.
23. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах // Молодой ученый, 2013. – №2. с.- 83.
24. Поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // МСН. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=8839&lang=es>
25. Приб К. А. Діагностика в системі управління [текст] : навч. посіб. / К. А. Приб, Н. І. Патика. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 432 с.
26. Реутов В.Е. Управління конкурентоспроможністю : монографія / В.Е. Реутов, Н.Э. Вельгош. – Сімферополь : Таврія, 2005. – 200 с.
27. Старостина А.А. Маркетингові дослідження / А.А. Старостина. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 320 с.
28. Турченко М. О. Маркетинг : підручник / М. О. Турченко, М. Д. Швець. – Київ : Знання, 2011. – 318 с.
29. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту) : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. – 858 с.
30. Хамініч В. І. Удосконалення маркетингової діяльності торговельно-посередницьких підприємств України [Електронний ресурс] / В. І. Хамініч // ДНУ імені Олеся Гончара. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/haminich.html>
31. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції / О.Я. Шиліпук, Л.П.Артеменко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти». — Київ, 1 грудня 2018 року. — С. 236.

- 32.Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.].
- 33.AutoConsulting підсумки та очікування щодо авторинку 2019 URL: <http://autoconsulting.com.ua/article.php?sid=44473>
- 34.SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] // Криворізький економічний інститут ДВНЗ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

ДОДАТКИ**Аналітичний центр «Нова Економіка»**

ЗБІРНИК ТЕЗ НАУКОВИХ РОБІТ
УЧАСНИКІВ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ДЛЯ СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ УЧЕНИХ

**ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ
РЕГІОНІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ
ТА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ**

20 лютого 2021 року

Київ
2021

Гончаренко А. І. ОБЛІК ДОХОДІВ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ (РОБІТ, ПОСЛУГ) ЗА НАЦІОНАЛЬНИМИ ТА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ	41
Ліпська В. О. КЛЮЧОВІ МОМЕНТИ НАРАХУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА	47
Норець Д. О., Бойко О. О. ЗНАЧЕННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
Степаненко О. І. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ, ЇЇ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ПОБУДОВА	55
Ярмак А. М. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ КОШТОРИСУ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ.....	60
СЕКЦІЯ 5. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ	
Герило А. В. ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СПОСІБ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	64
Возьний М. І., Іванець І. В. ФІНАНСОВИЙ СТАН TESLA, INC. ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ	69
Зарічна К. О., Ковальова А. О. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	74
Кіріна І. В. КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	79
СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСИ ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА	
Євенко Т. І. ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА.....	83
Посадисва О. М. «КОРОНАКРИЗА» ЯК ВИКЛИК МІСЦЕВИМ БЮДЖЕТАМ	87
СЕКЦІЯ 7. МАРКЕТИНГ	
Яценко Д. О. ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ АВТОМОБІЛІВ.....	92

СЕКЦІЯ 7. МАРКЕТИНГ

Яценко Д. О.
студентка

*Київський національний лінгвістичний університет
м. Київ, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ АВТОМОБІЛІВ

Стратегії цільових маркетингових комунікацій для чоловіків і жінок-споживачів автомобілів видаються у вигляді алгоритму взаємопов'язаних дій по розробці, реалізації та оцінці ефективності МК, на основі місії, корпоративних і маркетингових стратегій автомобільного дилера [1, с. 4].

У свою чергу, маркетингові стратегії сегментування і вибору цільових ринків базуються на маркетингових дослідженнях гендерних відмінностей в поведінці споживачів автомобілів за системою вироблених соціально-економічних і психологічних показників.

Аналіз і оцінка виявлених гендерних відмінностей споживчих сегментів по даній системі показників свідчить про доцільність маркетингової орієнтації даних організацій на чоловічий і жіночий цільові сегменти.

Вибір цільових сегментів ринку пов'язаний з описом моделі поведінки споживачів в процесі прийняття рішення про покупку автомобіля і його комплексного портрета: соціально-економічного і психологічного.

Соціально-економічний портрет чоловіків і жінок-споживачів визначається раціональними чинниками (соціально-демографічними і економічними) [2, с. 4].

Сукупність ірраціональних чинників, що впливають на поведінку споживача, детермінує психологічна складова комплексного портрета споживача. Але, так чи інакше, при виборі автомобіля вирішальну роль відіграють такі ціннісні критерії:

- функціональність;
- соціальний (асоціативний) аспект;
- емоційна оцінка;
- пізнавальна складова;
- умовність (відносність) оцінки;
- репрезентативність [3, с. 4].

Аналіз складових комплексного портрета споживачів показує наступне. Цільові сегменти споживачів автомобілів з виявленими соціально-економічними показниками представляють господарюючим суб'єктам регіонального автомобільного ринку сприятливі економічні і фінансові можливості.

Ефективність їх використання залежить від диференційованого комунікативного впливу на чоловіків і жінок-споживачів.

При розробці цільових МК необхідно враховувати адекватність реакції чоловіків і жінок-споживачів на вплив як гендерно нейтральних, так і гендерно орієнтованих комунікаційних каналів.

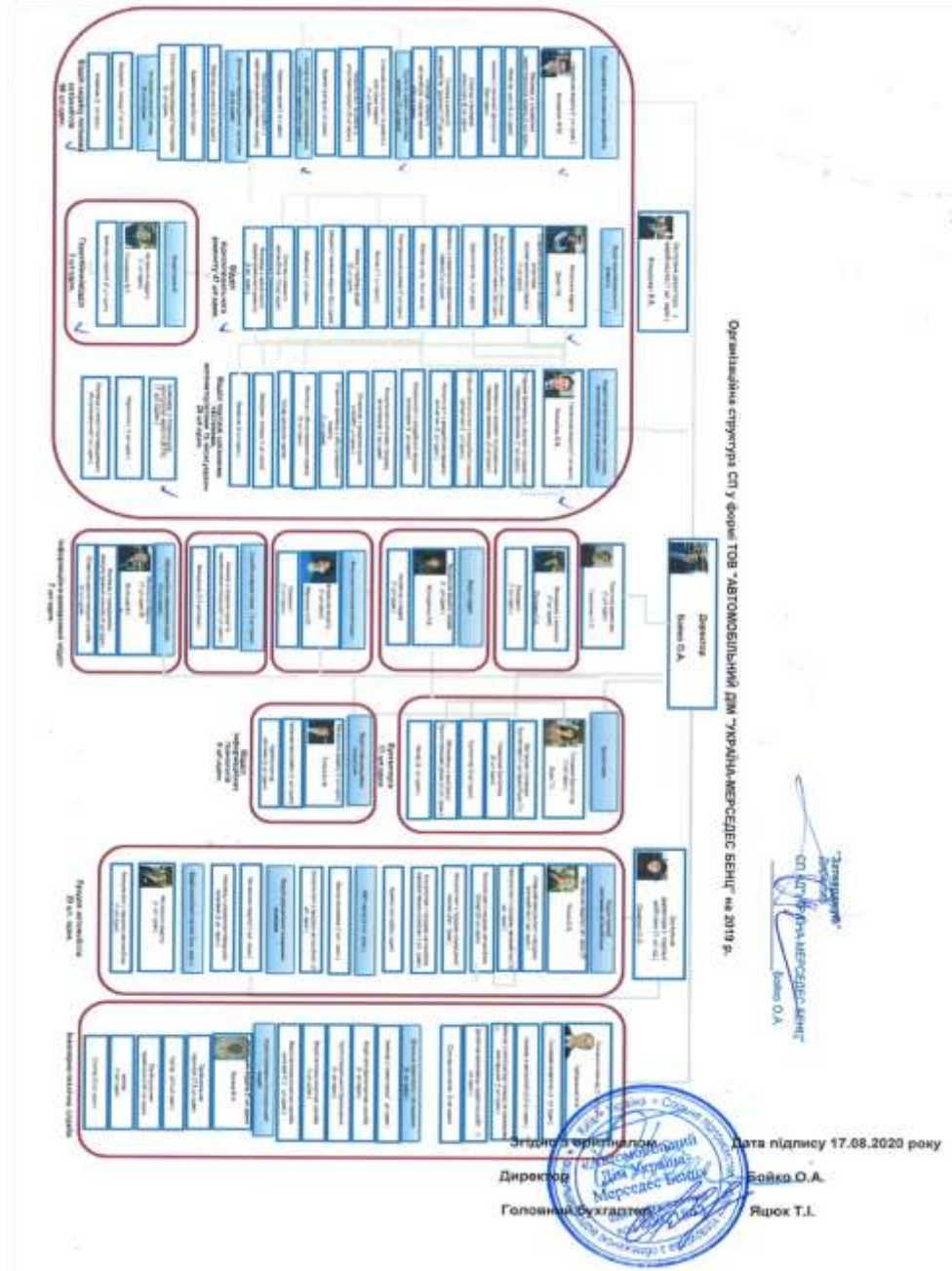
Розробка і здійснення маркетингових комунікацій, орієнтованих на чоловіків і жінок-споживачів, закінчується оцінкою їх економічної, соціально-психологічної та психологічної ефективності за методикою оцінки ефективності гендерно-спрямованих МК.

Література:

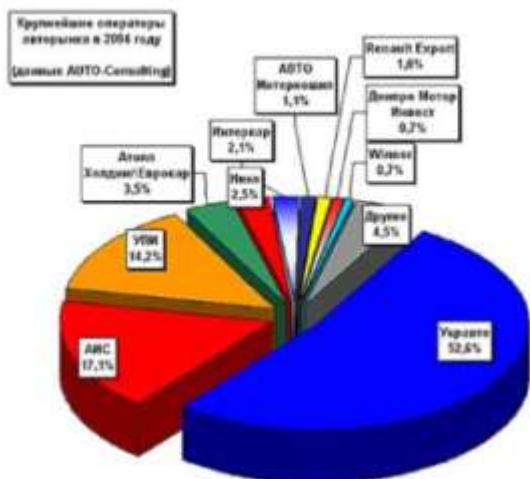
1. Иванов В. В. Автомобильный менеджмент / В.В. Иванов, П.В. Богаченко – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 430 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; Пер с англ.; Под ред. Л.А. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.
3. Павленко А.Ф. Теорія та практика маркетингу в Україні: Монографія / Павленко А.Ф., Войчак А.В., Кардаш В.Я., Пилипчук В.П. та ін. – Київ : КНЕУ, 2005. – 584 с.

Додаток Б

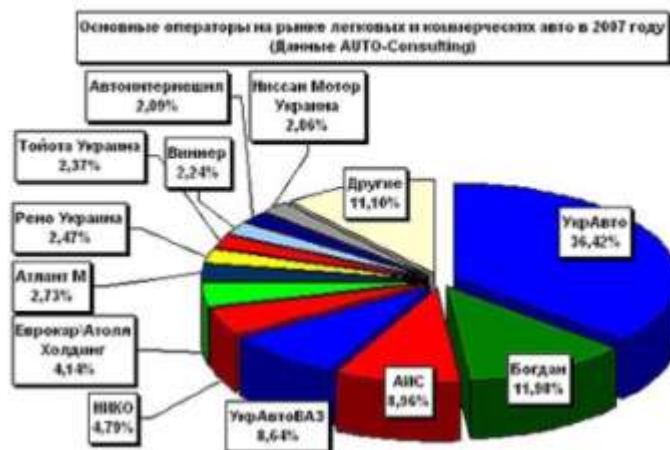
Оргштатна структура СП ТОВ «Автомобільний Дім Україна – Мерседес Бенц»



Частки операторів автомобільного ринку України

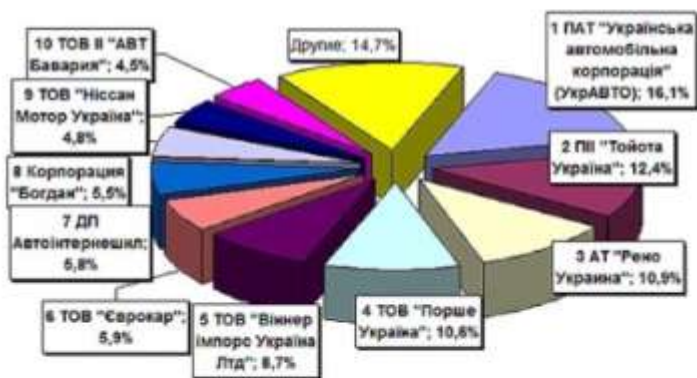


$$HNI\ 2004 = 52,6^2 + 17,1^2 + 14,2^2 + 3,5^2 + 2,5^2 + 2,1^2 + 1,1^2 + 1,0^2 + 0,7^2 + 0,7^2 + 4,5^2 = 3307$$



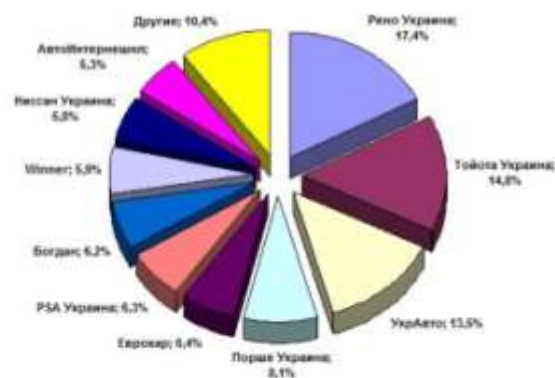
$$HNI\ 2007 = 36,42^2 + 11,98^2 + 8,96^2 + 8,64^2 + 4,79^2 + 4,14^2 + 2,73^2 + 2,47^2 + 2,37^2 + 2,24^2 + 2,09^2 + 2,06^2 + 11,1^2 = 1821$$

Крупнейшие операторы на рынке легковых и коммерческих автомобилей в Украине по итогам 2016 г.



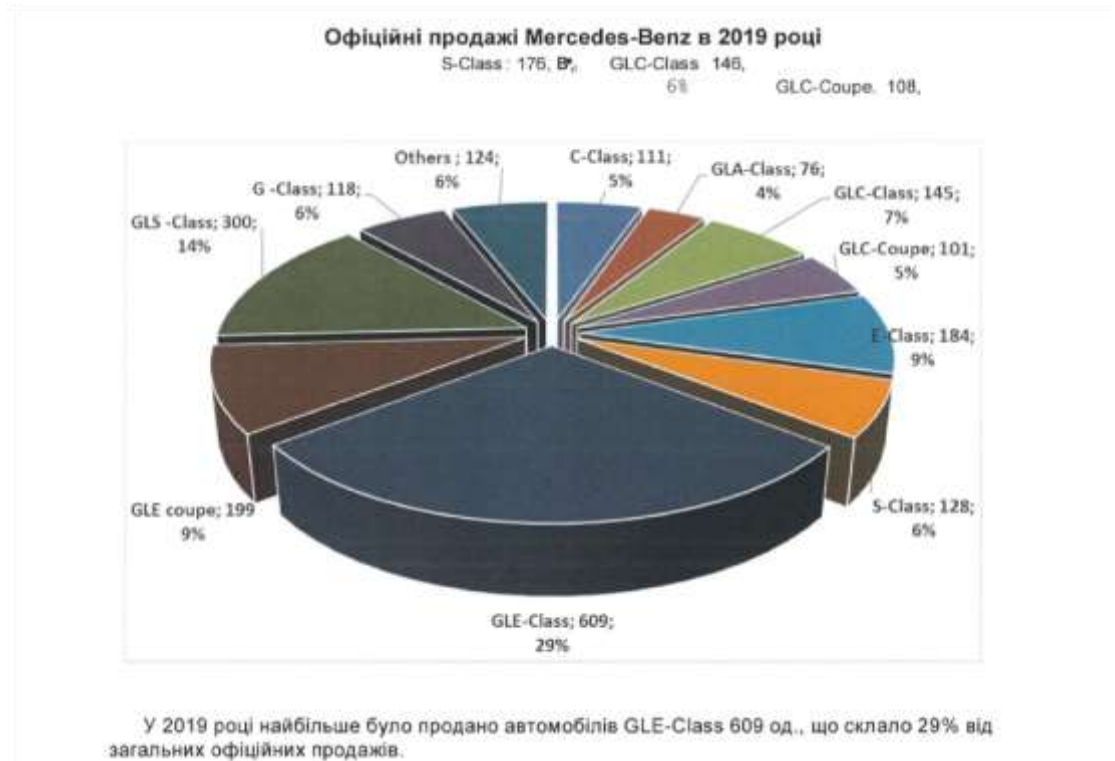
$$HNI\ 2016 = 16,1^2 + 12,4^2 + 10,9^2 + 10,6^2 + 8,7^2 + 5,9^2 + 5,8^2 + 5,5^2 + 4,8^2 + 4,5^2 + 14,7^2 = 1821$$

Крупнейшие операторы украинского авторынка по итогам 2019 г.



$$HNI\ 2019 = 17,4^2 + 14,8^2 + 13,5^2 + 8,1^2 + 6,4^2 + 6,3^2 + 6,2^2 + 5,9^2 + 5,8^2 + 5,3^2 + 10,4^2 = 1093$$

Конкурентний сегмент та продажі Mercedes-Benz



Легкові автомобілі. Реєстрації конкурентів

