

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»  
Директор інституту  
\_\_\_\_\_  
(підпис)      Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_  
(підпис)      Ольга ПЕСТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Маркетингові інструменти посилення конкурентних позицій  
підприємства на ринку»

Виконала: здобувачка 6 курсу, групи ЗМА-2-4м

Талабко Поліна Олегівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Капінус Лариса Василівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь «магістр»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ **Ольга ПЕТУХОВА**

«30» вересня 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

\_\_\_\_\_ **Талабко Поліна Олегівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Маркетингові інструменти посилення конкурентних позицій підприємства на ринку

2. Керівник роботи Капінус Л.В., доцент кафедри маркетингу, канд. екон. наук  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.09.2022 р. № 586-КС

3. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023 року.

4. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретично-методичні основи конкурентоспроможності підприємства на ринку Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторс» Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства Список використаних джерел. Додатки.

Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності підприємства за 2021-2022 рр; Динаміка реалізації продукції ТОВ «Вікінг Моторз»; Обсяги реалізації продукції ТОВ «Вікінг Моторз» за 2021-2022 рр. в розрізі асортиментних груп; Динаміка структури асортиментного портфеля ТОВ «Вікінг Моторз» за 2021-2022 рр. Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп, Динаміка структури асортименту продукції; Основні показники діяльності підприємства; Повні витрати та ціна автомобілів ТОВ «Вікінг Моторз» та пріоритетного конкурента; Розрахунок точок за осями П.В. та Ц.Ц. за допомогою матриці Ж.Ж. Ламбена; Основні ознаки конкурентоспроможності; Принципи управління конкурентоспроможності підприємства; Анкетування клієнтів ТОВ «Вікінг Моторз»; Радіальна діаграма підприємства ТОВ «Вікінг Моторз»; Радіальна діаграма підприємства ТОВ «Toyota»; Радіальна діаграма підприємства ТОВ «BMW»; Методи визначення конкурентного положення підприємства на ринку; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 30.09.2022р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретично-методичні основи конкурентоспроможності підприємства на ринку»	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторз»»	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства»	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2023- 15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023- 25.01.2023	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ Поліна ТАЛАБКО  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Лариса КАПІНУС  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Талабко П.О.* Маркетингові інструменти посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

В кваліфікаційній роботі розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано основні показники діяльності підприємства та вивчено ринкові позиції підприємства в порівнянні з основними конкурентами. Проведено анкетування споживачів та розроблено радіальну діаграму підприємства з метою порівняння його конкурентних позицій з основними гравцями на ринку.

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також запропоновано основні напрями підвищення його конкурентних позицій на ринку. Запропоновано маркетингові заходи: створення реклами «Сервіс без часових обмежень» та «Створення мобільного застосунку». Визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства, які показують їхню ефективність.

Кваліфікаційна робота викладена на 75 сторінках, містить 21 таблицю.

*Ключові слова:* автомобіль, конкурентоспроможність, сервісний центр, анкетування, радіальна діаграма, дослідження, реклама.

## ABSTRACT

*Talabko P.O.* Marketing tools for strengthening competitive positions in the market Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

In the qualification paper, proposals were developed to increase the competitiveness of the enterprise. The paper analyzed the main indicators of the enterprise's activity. A consumer survey was conducted and a radial diagram of the enterprise was developed. Proposals and recommendations for increasing the competitiveness of the enterprise have been developed. The main directions of increasing the competitiveness of the enterprise are proposed. The creation of «Service without time limits» and «Creating a mobile for a relationship» advertisement is proposed. The influence of the proposed measures on the main indicators of the enterprise's activity was determined.

The qualification work is laid out on 75 pages, contains 21 tables.

*Key words:* car, competitiveness, service center, questionnaire, radial diagram, research, advertising.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретично-методичні основи конкурентоспроможності підприємства на ринку.....	9
1.1. Сутність та принципи конкурентоспроможності підприємства на ринку.....	9
1.2. Маркетингові інструменти підсилення конкурентоспроможності підприємства на ринку.....	15
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку.....	17
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторс».....	27
2.1. Стан розвитку автомобільного ринку в Україні.....	27
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Вікінг Моторс» та аналіз його основних техніко-економічних показників.....	30
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторс» Ж.Ж. Ламбена.....	37
2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємства методом радіальної діаграми.....	41
Висновки до розділу 2.....	47
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	51
3.1. Окреслення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторс».....	51
3.2. Оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.....	52

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу «Без часових обмежень».....	52
3.2.2. Розроблення бюджету заходу«Без часових обмежень».....	53
3.2.3. Маркетингове обґрунтування відкриття заходу «Створення мобільного застосунку».....	59
3.2.4. Розроблення бюджету маркетингу «Створення мобільного застосунку».....	63
3.2.5. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходів.....	64
3.2.6. Визначення основних показників економічної ефективності запропонованих заходів.....	65
3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства .....	66
Висновки до розділу 3.....	67
Висновки.....	68
Список використаних джерел.....	71
Додатки.....	75

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Конкурентоспроможність – змінна ринкова характеристика підприємства, яка швидко розвивається та має перемінний характер. При сталих якісних характеристиках продукції, конкурентоспроможність підприємства змінюється в широких межах відносно кон'юнктури ринку, роботи конкурентів, зміни ціни, реклами тощо. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується багатьма показниками: висока виробнича ефективність, що створюється завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам, завоюванням та тривалим утримуванням стійких позицій на ринку, які забезпечуються за допомогою ефективного використання принципів маркетингового управління.

Вивченням конкурентоспроможності підприємств займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Г. Ассель, Г. Азоєва, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Минцберг, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Сміт, А. Файоль, А. Юданова та інших.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентних позицій ТОВ «Вікінг Моторз».

Відповідно до мети, в кваліфікаційній роботі поставлено такі завдання:

- вивчити теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- дослідити конкурентні позиції підприємства ТОВ «Вікінг Моторс»;
- розробити пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати заходи щодо покращення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- проаналізувати вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Вікінг Моторз».

*Об'єктом дослідження є дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторз».*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо вивчення конкурентоспроможності підприємства.*

*Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є кабінетні дослідження, а також загальнонаукові та спеціальні методи проведення маркетингових досліджень: абстрактно-логічний; індуктивний та дедуктивний; статистико-економічний; графічний.*

*Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, вітчизняні наукові праці, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні публікації міжнародних економічних організацій, звітна документація, матеріали первинного обліку, дані річних звітів ТОВ «Вікінг Моторз», інтернет-ресурси, а також результати досліджень автора.*

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг роботи – 75 сторінок, включаючи 21 таблицю 10 рисунків. Список використаних джерел складає 42 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

#### 1.1. Сутність та принципи конкурентоспроможності підприємства на ринку

Конкурентоспроможність –це ринкова характеристика підприємства, яка швидко розвивається та має перемінний характер. При сталих якісних характеристиках продукції, його конкурентоспроможність змінюється в широких межах відносно кон'юнктури ринку, роботи конкурентів, зміни ціни, реклами тощо.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується такими показниками: висока виробнича ефективність, що створюється завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам, завоюванням та тривалим утриманням стійких позицій на ринку, які забезпечуються за допомогою ефективного використання принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності можна виділити:

- використання наукових підходів стратегічного менеджменту;
- забезпечення взаємовикористання розвитку техніки, технологій, економіки та управління;
- використання новітніх методів дослідження та розробок (наприклад теорії прийняття рішень);
- використання взаємовідносин функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу товару;
- створення системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Визначаючи сутність конкурентоспроможності, можна виділити основні ознаки даної класифікації (рис. 1.1)

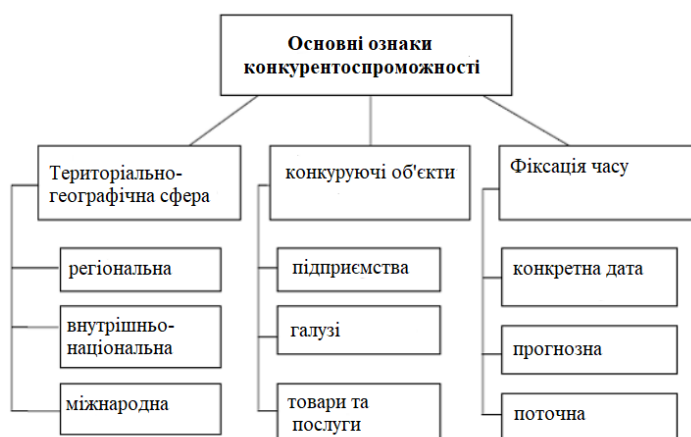


Рис.1.1. Основні ознаки конкурентоспроможності

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [16]*

Для конкурентоспроможності підприємства властиві такі характеристики: порівняння, конкретність, періодичність, сталість параметрів, атрибутивність, постійність, об'єктивність.

Порівняння характеризує те, що конкурентоспроможність підприємства досліджується в порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють такий ж самий товар або надають послуги та функціонують на одному й тому ж ринку.

Конкретність характеризує, що конкурентоспроможність підприємства визначається межами певного визначеного ринку, оскільки в рівних умовах компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку та неконкурентоспроможною – на іншому.

Періодичність характеризує поняття конкурентоспроможності обмеженим у певних часових рамках, компанія може бути конкурентоспроможною в один період, і позбавитися цих позицій в іншому. Для аналізу конкурентоспроможності компанії потрібно постійно оцінювати її рівень, моніторити показники, які її характеризують та досліджувати

джерела формування: техніко-екологічні, виробничі, реалізаційні, маркетингові, професійно-кваліфікаційно-кадрові, інноваційно-інвестиційні, організаційно-економічні.

Сталість параметрів передбачає визначення наборів параметрів, що дозволяють формувати конкурентоспроможність підприємства, такі як: висока якість продукції; використання нових технологій; кваліфікований персонал; створення хорошого іміджу підприємства в свідомості споживачів; використовувати маркетингові комплекси для просування продукції на ринку; забезпечення підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; використовувати патенти та унікальні винаходи; використовувати прогресивні управлінські технології тощо.

Атрибутивність відокремлює унікальні характеристики, що допомагають формуванню конкурентної переваги компанії (наприклад наявність в асортиментному портфелі унікальної продукції, створення додаткового сервісу, оригінальна технологія виробництва).

Постійність використовує досліди всієї параметрів та умов, які формують конкурентоспроможність компанії, а також взаємовідносини між ними та їх складовими. Під постійністю розуміють загальну сукупність наукових методів та практичних прийомів для розв'язку складних економічних проблем [6].

Об'єктивність дослідження конкурентоспроможності компанії базується на перевірній інформації, яка показує об'єктивну дійсність, тобто висновки необхідно базувати на обґрунтованих та точних аналітичних розрахунках.

Для аналізу конкурентоспроможності необхідні висновки, які впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку.

Фактори конкурентоспроможності розділяють на зовнішні й внутрішні. Зовнішні фактори – сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних

інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства[2].

Оцінювання факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводять у загальновизнаному порядку.

Після встановлення місії та цілей підприємства використовують діагностичний етап: оцінювання змін, які впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, які представляють загрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналізують діяльність конкурентів; визначають фактори, які відображають найбільше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сам аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства допомагає виділити час на прогнозування можливостей, розроблення плану дій на випадок непередбачуваних обставин, розроблення заходів, що дає змогу перетворити загрози на хороші можливості. Для аналізу факторів макросередовища зазвичай використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози та можливості, які є на шляху підприємства та встановити фактори що можуть зменшити рівень ефективності потенціалу підприємства [10].

Внутрішні фактори – контрольовані чинники діяльності підприємства. До них водносять:

1. Розробка діяльності управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу).

2. Технологічне оснащення. Використання модернізованого обладнання та технологій підвищує конкурентоспроможність підприємства, підсилювання внутрішньої гнучкості виробництва.

3. Матеріали та техніка. Якість матеріалів, комплектність її перероблення та величина відходів мають великий вплив на конкурентоспроможність компанії.

4. Витрати на збут продукції та витрати на реалізацію. Вплив цих факторів є важливим фактором на підвищення конкурентоспроможності компанії. Компанія завжди намагається здійснювати ефективний збут за рахунок реалізації продукції, які користуються попитом на ринку, стимулюють підвищенням об'ємів продажу, збільшення ринків збуту.

Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства [13].

За висновком оцінки, прогнозу та управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що вплинули чи в майбутньому можуть вплинути на їх формування.

Для вибору правильного шляху конкурентної боротьби, керівна ланка підприємства має усвідомлювати, що система загального корпоративного управління конкурентоспроможністю повинна являти собою систему ієрархічно вищих і складніших важелів управління конкурентоздатністю в галузі. Головні принципи управління конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 1.2 [15]/

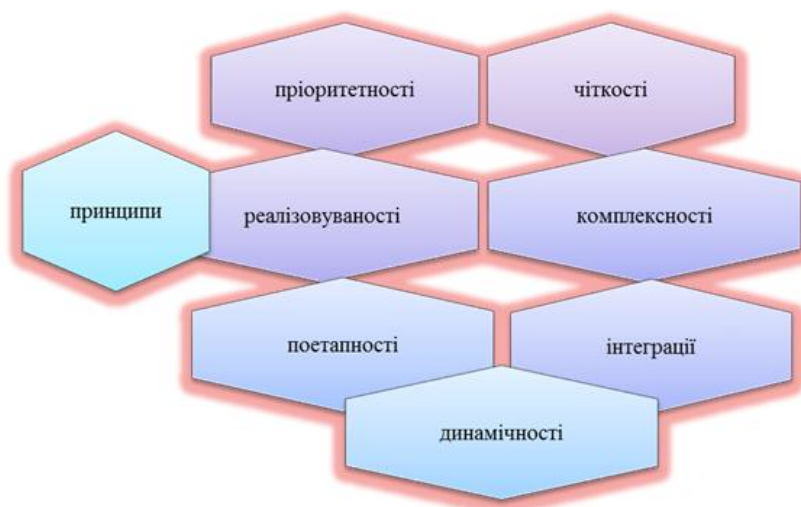


Рис.1.2. Принципи управління конкурентоспроможності підприємства  
Джерело: сформовано автором на основі джерела [25]

Принцип пріоритетності базується на стратегії поділу на малі оперативні плани, вони повинні мати чітко визначений порядок. Керівна ланка яких повинна зберігати першочерговість стратегічних планів за допомогою швидкої реакції щодо змін в бізнес-середовищі.

Принцип чіткості базується на стратегічних цілях, які повинні бути чіткими та реальними з погляду досягнення, потрібно встановити часові рамки, тобто до них мають застосовуватись короткострокові цілі.

Принцип реалізації базується на необхідності встановити цілі, на межі можливості їх виконання, але вони матимуть вищу ймовірність щодо їх втілення.

Принцип комплексності базується на визначенні та розробленні вірної стратегії управління конкурентоспроможністю компанії, що ґрунтується на виконанні глибокого та детального аналізу можливих та існуючих факторів впливу (внутрішніх та зовнішніх), визначенні рівня впливу кожного фактору.

Принцип інтеграції базується на розробці стратегії управління конкурентоспроможністю компанії, за результатом реалізації якої підвищується підхід до управління об'єкта вищого рівня галузі в певній компанії.

Для оцінки та вивчення конкурентоспроможності компанії потрібно аналізувати фактори, що впливають на неї.

Конкурентоспроможність є важливою економічною категорією, вона відображає економічні, науково-технічні, виробничі, організаційні, управлінські, маркетингові та інші можливості підприємства. Ці можливості реалізуються в товарах та послугах, які конкурують з аналогами на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В сфері економіки конкурентоспроможність розглядається на різних рівнях, оскільки суб'єктами конкурентної боротьби можуть виступати: продукція, підприємства, корпорації, галузі, окремі країни та їх групи. При цьому, конкурентоспроможність виступає не сама по собі, не як самоціль, а як засіб для створення визначеного товару (продукції), послуг різного виду.

Визначення, аналіз та узагальнення існуючих визначень конкурентоспроможності продукції дозволяє охарактеризувати поняття як комплекс споживчих та вартісних характеристик, які визначають її успіх на ринку, оскільки це спроможність саме даного виду продукції бути обміненим на гроші в умовах широкої пропозиції до інших конкуруючих товаровиробників [4].

## **1.2. Маркетингові інструменти підсилення конкурентоспроможності підприємства на ринку**

В наш час вчені пропонують багато методів оцінювання та аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному методі існує необхідність диференційованого підходу, аналізу специфіки галузі й цільового споживача. Варто зазначити, що будь-яка стратегія базується на певних конкурентних перевагах. Стратегічне управління можна визначити в тому числі як управління конкурентними перевагами.

Конкурентоспроможність – це позиція підприємства на певному ринку, що дозволяє їй вигравати конкурентів та залучати нових покупців.

Проаналізуємо найбільш відомі і застосовувані у практичній діяльності підприємств методи проведення маркетингових досліджень конкурентного положення фірми (табл. 1.1). Найпопулярніші методи конкурентного положення підприємства на ринку, такі як: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; модель Хо-фера/Шенделя, Багатокутник конкурентоспроможності.

## Методи визначення конкурентного положення підприємства на ринку

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Переваги	Недоліки
<b>Модель БКГ</b>	Темп зростання ринку, відносна ринкова частка	Обсяг продажу, питомі витрати	Метод дає визначити подальші стратегії розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів
<b>Модель М. Портера</b>	Структура і динаміка діючих конкурентів, Потенційні конкуренти, Ефективність щодо конкурентів	Тиск товарів-замінників, положення постачальників у галузі, положення споживачів у галузі	Різноманіття змінних для здійснення аналізу	Можуть виникнути труднощі з збиранням даних
<b>Метод Мак-Кінзі</b>	Привабливість ринку, конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку, 9 змінних переваги ринку над конкурентами	У порівнянні з БКГ допомагає детальніше аналізувати підприємство. Визначає стратегічне положення компанії. Пропонує альтернативи розвитку підприємства	Визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників, іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4,5,6 квадрати).
<b>Модель Shell/DPM</b>	Конкурентна позиція фірми, Привабливість та перспективність фірми	13 змінних, що характеризують конкурентоспроможність фірми та 13 змінних привабливості галузі	Різноманіття змінних для здійснення аналізу	Важко обрати з великих кількостей змінних
<b>Багатокутник конкурентоспроможності</b>	Здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку.	Критерії оцінки, основні конкуренти компанії, інформація про власну компанію, дослідження конкурентів	дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів	непридатний при прогнозуванні, не дозволяє враховувати недобросовісну конкуренцію, не визначає узагальнений показник конкурентоспроможності компанії

1	2	3	4	5
Модель Хофера/Шенделя	Стадії життєвого циклу ринку	15 змінних сильних сторін, 6 зміннихжц	Допомагає визначити стратегію	Створена для взаємозалежних видів бізнесу

*Джерело: складено автором на основі [17]*

Для підприємства необхідно, щоб конкурентне положення було стійким та гнучким, адаптувалось до змін у ринковому середовищі, формувалося на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії та узгодженості всіх функціональних сфер компанії, це дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсами і бути конкурентоспроможними на ринку в довгостроковій перспективі загалом.

Зовнішнє конкурентне положення орієнтує підприємство на розроблення та використання певних внутрішніх переваг та забезпечує підприємству стабільну конкурентну позицію, оскільки вона орієнтована на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Внутрішня конкурентна позиція є для підприємства не менш важливою, оскільки завдяки більш високій продуктивності праці забезпечує фірмі більшу прибутковість і більшу стійкість до зниження цін на продажі, яке нав'язується ринковою конкуренцією.

Отже, щоб бути конкурентоспроможним підприємством на будь-якому ринку, підприємство повинно мати унікальні конкурентні переваги.

### **1.3. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку**

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

елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності виступає її оцінка.

Розглянемо детальніше методику та оцінювання конкурентних позицій товару на ринку:

Матриця Бостон Консалтинг Груп (БКГ) розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії.

«Зірки» — товари, що продаються в умовах попиту, який швидко зростає. Вони дають великі прибутки, але потребують значних ресурсів для фінансування їх подальшого зростання. У міру того, як уповільнюються темпи розширення ринку, «Зірки» перетворюються на «Дійну корову».

«Дійна корова» — товари, які також активно реалізуються на ринку і дають фірмі суттєві прибутки. Вони не потребують значних інвестицій, тому що методика їх виробництва налагоджена і витрати виробництва та збуту мінімальні. Прибутки від продажу цієї групи товарів ідуть на фінансування інших товарних груп.

«Важкі діти» — товари, які щойно з'явилися на ринку і потребують значних інвестицій на їх просування, хоча і не дають фірмі суттєвих прибутків. Вибір стратегії залежить від того, чи вірить фірма, що цей товар зможе успішно протистояти конкурентам при певній підтримці, і скільки коштуватиме така підтримка.

«Собаки» — товари з обмеженим обсягом збуту на зрілому ринку або ринку, обсяг якого зменшується. Для них характерні значні витрати і невеликі можливості зростання. Компанія, що виробляє такий товар, може спробувати вийти на спеціалізований ринок або поступово усунутися з ринку. Виробничі ФП використовують матрицю БКГ як інструмент

стратегічного аналізу, для обґрунтованого планування, грамотного вибору стратегії ринкової поведінки. Після проведення аналізу обсягів збуту ЛП, фінансово-економічного стану підприємства та наявних ресурсів керівництво може зробити висновки щодо того, які товари входять до виробничої програми, та накреслити подальші шляхи розвитку товарів підприємства. Якщо продукт є «зіркою», він потребує використання прибутку для його розвитку та підтримки існуючого стану. Якщо продукт є «дійною коровою», маркетингова стратегія передбачає інтенсифікацію маркетингових зусиль для підтримки або збільшення частки ринку.

Якщо ЛП входять до групи «собаки» або «важкі діти», керівництву підприємства слід вирішити, чи варто збільшувати витрати на просування препаратів до споживачів, проводити пошук нових каналів збуту, знижувати ціну чи виходити з ринку, бо препарати навіть при широкому використанні маркетингових заходів не зможуть стати конкурентоспроможними. Таким чином, використання методики є ефективним засобом проведення стратегічного аналізу та контролю на основі внутрішньої інформації підприємства і дозволяє перейти до повноцінного стратегічного планування [6].

Матриця GE McKinsey є дуже схожою системою оцінки портфеля на матрицю BCG. Обидві матриці використовуються для аналізу продуктів компанії або портфеля бізнес-підрозділів і полегшення інвестиційних рішень.

Основними відмінностями від матриці БКГ є:

- Візуальна різниця

BCG складається лише з чотирьох клітинок, тоді як GE McKinsey має дев'ять клітинок. Дев'ять комірок забезпечують кращий візуальний портрет розташування бізнес-підрозділів у матриці. Він також відокремлює клітини для інвестування/вирощування від клітинок для збирання/вилучення, які розташовані набагато ближче одна до одної в матриці BCG і можуть збентежити інших щодо того, які інвестиційні рішення приймати

- Всебічність

Причина, чому була розроблена структура GE McKinsey, полягає в тому, що інструмент портфоліо BCG не був достатньо складним для хлопців з GeneralElectric. У матриці BCG конкурентоспроможність бізнес-одиниці дорівнює відносній частці ринку, яка передбачає, що чим більша частка ринку у підприємства, тим краще воно позиціонується для конкуренції на ринку. Але занадто спрощено вважати, що це єдиний фактор, який впливає на конкуренцію на ринку. Те ж саме стосується привабливості галузі, яка вимірюється лише темпами зростання ринку в BCG.

Проаналізуємо кроки виконання аналізу:

1. Визначити галузеву привабливість кожної бізнес-одиниці:

- Скласти список факторів. Перше, що потрібно зробити, це визначити, які фактори слід включити при вимірюванні привабливості галузі.
- Призначити ваги. Ваги показують, наскільки важливий фактор для привабливості галузі. Число від 0,01 (не важливо) до 1,0 (дуже важливо) має бути присвоєно кожному фактору. Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1,0.
- Оцінити фактори. Наступне, що потрібно зробити, це оцінити кожен фактор для кожного продукту чи бізнес-підрозділу. Обрати значення між «1-5» або «1-10», де «1» означає низьку привабливість галузі, а «5» або «10» — високу привабливість галузі.
- Підрахувати загальну кількість балів. Загальний бал – це сума всіх зважених балів для кожної бізнес-одиниці. Зважені бали обчислюються шляхом множення ваг і рейтингів. Сумарні бали дозволяють порівняти привабливість галузі для кожної бізнес-одиниці.

2. Визначити конкурентоспроможність кожної бізнес-одиниці.

«Крок 2» такий самий, як «Крок 1», тільки цього разу замість привабливості галузі оцінюється конкурентоспроможність бізнес-одиниці.

3. Нанести бізнес-одиниці на матрицю.

4. Проаналізувати інформацію.

Є різні інвестиційні наслідки, яких повинні дотримуватися, залежно від того, які коробки були нанесені на графік ваших бізнес-одиниць. Є 3 групи боксів: інвестиції/зростання, вибірковість/прибуток і врожай/знищення. Кожна група полів вказує на те, що потрібно зробити з інвестиціями.

Квадрант інвестицій/зростання. Компаніям необхідно інвестувати в бізнес-підрозділи, що входять до цих коробок, оскільки вони обіцяють найвищий прибуток у майбутньому. Загальні потребуватимуть багато грошей, оскільки вони працюватимуть у галузях, що розвиваються, і їм доведеться підтримувати або збільшувати свою частку ринку. Необхідно надати якомога більше ресурсів, щоб не було обмежень для їхнього зростання. Інвестиції мають бути спрямовані на дослідження та розробки, рекламу, придбання та збільшення виробничих потужностей для задоволення попиту в майбутньому.

Квадрант вибірковості/заробітку. Компанія повинна вкладатись в ці бізнес-одиниці, лише якщо у вас залишилися гроші після інвестицій у групу бізнес-одиниць інвестицій/зростання і якщо ви вірите, що принесуть гроші в майбутньому. Ці бізнес-одиниці часто вважаються останніми, оскільки з ними пов'язано багато невизначеності. Загальним правилом має бути інвестування в бізнес-одиниці, які працюють на величезних ринках і на ринку не так багато домінуючих гравців, тому інвестиції допоможуть легко завоювати більшу частку ринку.

Квадрант збору врожаю. Бізнес-одиниці, що працюють у непривабливих галузях, не мають стійких конкурентних переваг або нездатні досягти їх і працюють відносно погано, потрапляють у квадранти для врожаю/вилучення. якщо бізнес-одиниця генерує надлишок готівки, компаніям слід ставитися до них так само, як до бізнес-одиниць, які потрапляють до категорії «дійних корів» у матриці BCG. Це означає, що компанії повинні інвестувати в ці бізнес-підрозділи рівно стільки, щоб підтримувати їхню роботу та збирати всю готівку, отриману від них. Іншими

словами, інвестувати в такий бізнес варто, якщо інвестиції в нього не перевищують отримані від нього готівкові кошти.

По-друге, бізнес-підрозділи, які приносять лише збитки, мають бути виведені. Якщо це неможливо і немає можливості перетворити збитки на прибуток, компанія повинна ліквідувати підрозділ.

#### 5. Визначити майбутній напрямок кожної бізнес-одиниці.

Матриця GE McKinsey лише надає поточну картину привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнес-одиниці та не враховує, як вони можуть змінитися в майбутньому. Подальший аналіз може виявити, що інвестиції в деякі бізнес-одиниці можуть значно покращити їхні конкурентні позиції або що галузь може зазнати значного зростання в майбутньому. Це впливає на рішення, які приймаються щодо інвестицій у той чи інший бізнес-підрозділ.

#### 6. Розставити пріоритети своїх інвестицій.

Останній крок – вирішити, куди і як інвестувати гроші компанії. Хоча матриця полегшує роботу, оцінюючи бізнес-одиниці та визначаючи найкращі з них для інвестування, вона все ще не відповідає на деякі дуже важливі запитання:

- Чи справді варто інвестувати в окремі підрозділи?
- Скільки саме інвестувати?
- Куди інвестувати в бізнес-підрозділи (більше в дослідження та розробки, маркетинг, ланцюжок створення вартості?), щоб покращити їх ефективність.

Багатокутник конкурентоспроможності — один із методів оцінювання здатності продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку

Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо. Умова лише одна: потрібно мати відповідні дані. Багатокутник конкурентоспроможності можуть застосовувати державні установи, інвестори, партнери, некомерційні організації та філії. Також його можна використати для аналізу певної групи товарів або навіть кожного — окремо.

Етапи створення багатокутника конкурентоспроможності:

1. Вибір критеріїв оцінки.

Їх не повинно бути забагато. Краще зосередитися на основних, які впливають на прибуток, привабливість для клієнтів, їхню прихильність та задоволеність товаром. Це можуть бути, наприклад, зовнішній вигляд товару, ціна, унікальність пропозиції і доступність.

2. Визначення основних конкурентів, які відповідають вашому рівню

Потрібно вибирати тих конкурентів, які:

- мають таку ж цільову аудиторію,
- задовольняють аналогічні потреби споживачів,
- знаходяться в межах тієї ж території,
- знаходяться на тих же фазах життєвого циклу,
- мають аналогічний рівень об'ємів та доходів.

3. Збір інформації про власний продукт або компанію.

Збір потрібної документації про компанію, анкетування

4. Дослідження конкурентів.

Подробиці про них можна знайти в їхніх річних звітах, у відгуках споживачів, через посередників, через ЗМІ, на спеціалізованих виставках, вивчивши цінові пропозиції або навіть ставши їхнім клієнтом. Якщо є можливість, можна провести опитування серед споживачів.

5. Зведення даних у таблицю та оцінка власної компанії та конкурентів за всіма критеріями.

Варто розуміти, що оцінка буде досить умовною. Для спрощення процесу можна взяти компанію-еталон і порівнювати всі інші з нею. Це може бути якась успішна міжнародна компанія, лідер ринку у вашій сфері.

6. Створення графіку.

Для кожного критерію на графіці має бути окремий відрізок, який потрібно розділити на певну кількість поділок, які відповідають балам, наприклад, на 10. У центрі, де всі осі перехрещуються, буде 0 балів, а остання крапка на відрізку — це 10.

Необхідно розставити по одній крапці на кожну вісь (критерій) відповідно до балів з таблиці. Наприклад, асортименту поставили оцінку 7. Отже, на осі, що відповідає асортименту, необхідно поставити крапку на 7 ділення від середини (нуля). І так для кожного критерію. Потім з'єднуються всі крапки, і можна тоді побудувати багатокутник товару чи компанії.

В результаті для кожного товару або компанії буде свій багатокутник. Найбільший покаже найбільш конкурентоспроможну фірму.

Метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність тільки умовно та приблизно. Система оцінки умовна і підходить лише для попередньої оцінки конкурентоспроможності. Метод має певні недоліки:

- непридатний при прогнозуванні;
- не дозволяє враховувати недобросовісну конкуренцію;
- не визначає узагальнений показник конкурентоспроможності компанії.

Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності, цей спосіб краще використовувати в комплексі з іншими методами. Наприклад, для того щоб визначити, в які підрозділи компанії варто інвестувати, скористайтесь Матрицею McKinsey.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи наведені теоретично-методичні основи конкурентоспроможності підприємства на ринку, виділено сутність та принципи конкурентоспроможності підприємства на ринку, визначено маркетингові інструменти підсилення конкурентоспроможності підприємства на ринку та методичні підходи щодо оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується такими показниками: висока виробнича ефективність, щостворюється завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам, завоюванням та тривалим утриманням стійких позицій на ринку, які забезпечуються за допомогою ефективного використання принципів маркетингового управління.

Матриця Бостон Консалтинг Груп (БКГ) розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії.

Матриця GE McKinsey є дуже схожою системою оцінки портфеля на матрицю BCG. Обидві матриці використовуються для аналізу продуктів компанії або портфеля бізнес-підрозділів і полегшення інвестиційних рішень.

Багатокутник конкурентоспроможності — один із методів оцінювання здатності продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку.

Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо. Умова лише одна: потрібно мати відповідні дані. Багатокутник конкурентоспроможності можуть застосовувати державні установи, інвестори, партнери, некомерційні організації та філії. Також його можна використати для аналізу певної групи товарів або навіть кожного — окремо.

Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності, цей спосіб краще використовувати в комплексі з іншими методами. Наприклад, для того щоб визначити, в які підрозділи компанії варто інвестувати, варто скористатися Матрицею McKinsey.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах сьогодення виступає однією з визначальних характеристик ефективності його господарської діяльності і, водночас, можливостей подальшого розвитку. Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності виступає її оцінка.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКІНГ МОТОРС»

#### 2.1. Стан розвитку автомобільного ринку в Україні

Автомобільний ринок відноситься до однієї з самих динамічно розвинутих галузей української економіки. Дослідження проблем розвитку автомобільного ринку України представляє суттєвий науковий та практичний інтерес, враховуючи зростаюче значення автомобільного бізнесу для економіки країни та посилення конкуренції серед представників даного ринку.

В останній час на українському авторинку широкого розповсюдження набули дилерські мережі, які підвищують оперативність збуту автомобілів, характеризуються високою конкурентоздатністю, знижують витрати обігу на одиницю реалізованого товару, більш оперативно реагують на зміну кон'юнктури ринку, а також використовують сучасні методи продажу. Проте в силу специфіки своєї діяльності дилерські мережі мають ряд особливостей функціонування та розвитку. Створення дилерських мереж – головний стратегічний напрям розвитку процесу реалізації автомобілів. Тип торгівельної організації, що створюється за принципом корпоративної дилерської мережі, має дві істотні особливості, які значно підвищують конкурентоспроможність цієї організаційної форми торгівлі в умовах сучасного ринку: централізація функцій торгівлі дозволяє за рахунок «ефекту масштабу» понизити витрати на організацію технологічних процесів, а об'єднане керівництво всіма підприємствами дилерської мережі дає можливість чинити потужний опір конкурентам[23].

Конкуренція на автомобільному ринку існує не лише на рівні виробників, представництв, але також переходить на локальні ринки, що характеризуються в даний час присутністю декількох дилерів одного бренду.

Цей чинник впливає на методи та інструменти просування бренду на локальному ринку. Адже якщо виробник в маркетинговій комунікації основною цілю ставить створення іміджу бренду, знайомство з його цінностями, формування лояльності і прихильності, то дилер на локальному ринку ставить перед собою мету залучити конкретного потенційного покупця в конкретний автосалон. При цьому і виробник і дилер націлені на збільшення рівня реалізації і, відповідно, здобуття прибутку.

Специфіка автомобільного ринку України полягає в наступному [2, с.13]:

- пряма залежність від купівельної спроможності споживачів;
- сезонність;
- нестабільне законодавство, оподаткування;
- наявність послуг банківського сектора.

Автомобільний ринок є одним із важкопланових за обсягом реалізації (цей чинник зумовлений політичною, економічною, валютною нестабільністю нашої країни).

Ринок легкових автомобілів України починає виходити з кризи та нарощувати обсяги продажів, виробництва, експорту та імпорту. Однак варто зауважити, що під час кризи багато автодилерів припинили своє існування у зв'язку із збитковою діяльністю. Також, сьогодні на вітчизняному ринку легкових автомобілів спостерігається перехід від кількісних характеристик до більш якісних. Якщо до економічної кризи автодилери працювали лише на кількість проданих автомобілів, то під час кризи вони були змушені переглянути свою маркетингову політику та знаходити різноманітні шляхи для того, щоб залишитися на ринку та не опинитися в збитковому становищі. Все це зумовило те, що більшість українських автодилерів почали себе чітко позиціонувати та вибудовувати свій бренд, формувати лояльність, відданість споживачів, а також сприятливий імідж компанії [22].

У червні український ринок нових легкових автомобілів ще трохи збільшився і досяг показника 3,1 тис одиниць. Але, як зазначає AUTO-

Consulting[36], це все одно на 65% менше, ніж торік. А за підсумками півріччя дилери недорахувалися 61% минулих продажів. Проте, позитивні сигнали ринок демонструє вже третій місяць поспіль.

Використовуючи аналіз проведений AUTO-Consulting [35] наведемо показники зміни авторинку за підсумками червня 2022 року.

Jun 22	May 22	Chg +/-	Марка	2022 06	%	2022 05	%	06 / 05 %
1	1	0	TOYOTA	459	14,80%	412	15,43%	<b>11,41%</b>
2	2	0	RENAULT	339	10,93%	290	10,86%	<b>16,90%</b>
3	3	0	VOLKSWAGEN	339	10,93%	232	8,69%	<b>46,12%</b>
4	5	1	HYUNDAI	187	6,03%	167	6,25%	<b>11,98%</b>
5	9	4	MITSUBISHI	178	5,74%	111	4,16%	<b>60,36%</b>
6	4	-2	SKODA	168	5,42%	188	7,04%	<b>-10,64%</b>
7	6	-1	BMW	123	3,97%	135	5,06%	<b>-8,89%</b>
8	10	2	MERCEDES-BENZ	103	3,32%	98	3,67%	<b>5,10%</b>
9	7	-2	NISSAN	102	3,29%	120	4,49%	<b>-15,00%</b>
10	12	2	FORD	90	2,90%	52	1,95%	<b>73,08%</b>
11	17	6	HAVAL	83	2,68%	46	1,72%	<b>80,43%</b>
12	11	-1	CHERY	67	2,16%	63	2,36%	<b>6,35%</b>
13	19	6	HONDA	63	2,03%	36	1,35%	<b>75,00%</b>
14	20	6	LEXUS	60	1,93%	36	1,35%	<b>66,67%</b>
15	8	-7	KIA	59	1,90%	115	4,31%	<b>-48,70%</b>
16	13	-3	PEUGEOT	53	1,71%	51	1,91%	<b>3,92%</b>
17	26	9	MG	53	1,71%	23	0,86%	<b>130,43%</b>
18	15	-3	DONG FENG	49	1,58%	50	1,87%	<b>-2,00%</b>
19	14	-5	VOLVO	47	1,52%	51	1,91%	<b>-7,84%</b>
20	27	7	JEEP	44	1,42%	17	0,64%	<b>158,82%</b>
			Інші	436	14,06%	377	14,12%	<b>15,65%</b>
			<b>Всього</b>	<b>3102</b>	<b>100,00%</b>	<b>2670</b>	<b>100,00%</b>	<b>16,18%</b>

Рис. 2.1. Показники зміни авто ринку згідно аналізу AUTO-Consulting [35]

Отже, за підсумками червня 2022 року в AUTO-Consulting зафіксували зростання на 14%, у порівнянні з травнем 2022 року. Ринок потроху оговтується від шоку і вже почалися постачання нових партій автомобілів.

Нова логістика, наявність авто на таких невеликих обсягах авто ринку відразу значно відображається на позиціях брендів.

У червні лідерство продовжила утримувати Toyota, якій вдалося наростити продажі на 11%. На другому місці Renault, яка також зростала. А от Volkswagen взагалі прибавив +46%. Конкурентна картина у червні змінювалась у зв'язку з наявністю stokів автомобілів. Також у тренді були й електромобілі, що дозволило окремим виробникам значно покращувати свої позиції на українському авторинку [30].

Отже, зберігатиметься доволі висока потреба у мобільності. Українці й надалі демонструватимуть високий попит на автомобілі. Структура ринку

залишитися незмінною: через низьку купівельну спроможність продажі вживаних авто займатимуть близько 90% усіх продажів.

Нові автомобілі будуть дорожчати (за поточних умов щонайменше на 5%). Дефіцит збережеться, час очікування може становити від 2 до 6 місяців. Високий попит спонукатиме шукати альтернативні варіанти — наприклад, у сегменті вживаних авто з невеликим пробігом, чи надавати перевагу продуктам китайського автопрому.

Потенційний об'єм продажів нових автомобілів 2022 року становить близько 100-120 тисяч легковиків [15]. Проте досягти такого показника можна лише у випадку їх наявності в автосалонах, розвитку програм фінансування та стабільній економічній ситуації в Україні.

Попри негативні світові тенденції, 2021 року автомобільний ринок України ріс та розвивався. За прогнозом українського Інституту досліджень авторинку, у прийдешньому році ця тенденція збережеться. У 2022 році буде такий самий високий попит на вживані автомобілі у нижній ціновій категорії [25].

## **2.2. Загальна характеристика ТОВ «Вікінг Моторз» та аналіз його основних техніко-економічних показників**

ТОВ «Вікінг Моторз» – офіційний дилерський центр Volvo в Україні. Організаційно-правова форма «Вікінг Моторз» – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридичний статус – не перебуває в процесі припинення.

Копанія знаходиться за адресою: вулиця Зодчих, 5а, Київ, 03194, м. Київ. Акціонерне товариство Вольво — шведський концерн зі штаб-квартирою у місті Гетеборг.

Графік компанії з 8:00 до 20:00. Офіційний сервісний центр Volvo пропонує всі види послуг з ремонту та обслуговування авто:

- повне технічне обслуговування;

- кузовний ремонт;
- підбір та встановлення аксесуарів.

Офіційний представник Вольво пропонує ознайомитись із широким модельним рядом автомобілів прямо в автосалоні. Також потенційні покупці можуть поставити будь-які питання, що цікавлять, щодо комплектації, вартості, умов купівлі, отримати професійну консультацію фахівців.

Працівники дилерського центру володіють всією необхідною інформацією, розуміються на особливостях кожної моделі. Отримання повної інформації допоможе покупцеві не помилитися з вибором і купити машину, яка виправдає всі очікування, буде відповідати вимогам і стилю життя.

Звертаючись до офіційного салону «Вольво», клієнт отримує:

- вигідні пропозиції від відділу продажу;
- спеціальні умови з ремонту та обслуговування кузовної частини;
- спецпропозиції від відділу сервісу.

Окрім всесвітньо відомих легкових та вантажних автомобілів і автобусів, концерн виробляє тягачі, причепи, трактори, будівельні машини і обладнання; корабельні і човнові мотори, двигуни, механізми та пристрої для авіаційної і космічної галузі; здійснює фінансовий сервіс.

При виробництві шведські автоконструктори ставлять собі за мету створення надійної машини. Основуючи свою діяльність на ідеї економного виробництва, дозволяючи підвищити ефективність і максимально усунути помилки. Такий інноваційний підхід дає змогу скоротити час, витрачений на виробництво, а також суттєво підвищити якість підсумкової продукції.

Оптимальний термін міжсервісного обслуговування становить 20 тисяч кілометрів або 12 місяців (залежно від того, що настане раніше). Виробник пропонує гарантійний термін експлуатації своїх автомобілів на 24 місяці без обмеження пробігу. У цьому слід розуміти, що з підтримки гарантійних зобов'язань, повинні виконуватися всі види технічних і діагностичних робіт, заявлені виробником [23].

Volvo офіційний сервіс пропонує власникам автомобілів скористатися додатковою персональною гарантією на запчастини. Ця опція дозволяє покрити витрати на заміну складових, якщо в них було виявлено заводський шлюб.

Усі процедури, проведені у сервісному центрі, виконуються професійними експертами-техніками із застосуванням оригінальних деталей. Такий підхід дозволяє клієнтам бути впевненими у своєму автомобілі незалежно від того, скільки кілометрів він проїхав.

Крім того, компанія VolvoCars гарантує, що всі запчастини, встановлені на офіційному сервісі, не мають дефектів [23].

Також сервісний центр Volvo подбав не лише про автомобілі, а й їхніх власників. Зони очікування дилерського центру зроблені максимально комфортно для клієнтів – є місце для роботи, невелика бібліотека з книгами на різні теми та зона для дітей. До того ж, сервіс може похвалитися прозорістю роботи, власник може будь-якої миті проконтролювати робочий процес.

Асортимент товарів, що продає ТОВ «Вікінг Моторз» є досить вузьким. Товар реалізується на ринку B2C та B2B. На ринку B2C продаються легкові автомобілі, кроссовери та електроавтомобілі. На ринок B2B виносяться комерційні великогабаритні автомобілі.

Наведемо динаміку реалізації продукції ТОВ «Вікінг Моторз» у розрізі асортиментних груп у табл. 2.1. Оскільки компанія є лише офіційним дилером, яка представляє закордонного виробника, то аналіз будемо проводити лише комерційних автомобілів, які представлені в автосалоні.

Таблиця 2.1

### Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування асортиментних груп продукції	Реалізовано продукції в натуральному виразі, штук		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. VOLVO XC90	94	50	44	46,80
2. VOLVO XC40	56	50	6	10,71
3. VOLVO V90CC	75	50	25	33,33
4. VOLVO XC60 NEW	80	45	35	43,75
5. VOLVO V60 CROSS COUNTRY	45	35	10	22,22
Разом	350	230	-	-

*Джерело: створено автором*

Проаналізувавши табл. 2.1, можемо дійти до висновку, реалізація продукції у 2022 році значно зменшилась. Найбільшим фактором впливу на зменшення показників є повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України. Оскільки декілька місяців всі дилерські центри були закриті через окупацію Київської області, виникли проблеми з логістикою та значно впала купівельна спроможність споживачів.

Проаналізуємо динаміку структури асортименту продукції ТОВ «Вікінг Моторз» табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Динаміка структури асортименту продукції

Найменування товарних груп	Реалізація продукції у вартісному виразі, грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	
1. VOLVO XC90	215110,352	114420,400	27,31	22,36	-4,95
2. VOLVO XC40	101705,968	90808,900	12,91	17,75	4,84
3. VOLVO V90CC	196613,475	131075,650	24,97	25,61	0,64
4. VOLVO XC60 NEW	175377,040	98649,585	22,27	19,28	-2,99
5. VOLVO V60 CROSS COUNTRY	98721,135	76783,105	12,54	15,00	2,46
Разом	787527970	511737640	100	100	-

*Джерело: створено автором*

Проаналізувавши табл. 2.2, можемо зробити висновок, що структура асортименту у відсотковому виразі має значні зміни між 2021 та 2022 роками. Найбільше виражене відхилення у структурі має автоVOLVO XC40.

Цепоказує, у 2022це авто користувалось найбільшим попитом. Це авто є найдешевшим з переліку наявних у салону автомобілів, його ціна стартує від 1816178 грн.

ТОВ «Вікінг Моторс»є диллером, тому працює лише з одним офіційним постачальником – «VolvoCars».

На досліджуваному році відбувається дефіцит авто на ринку, оскільки постачальникам потрібний час на виробництво авто спеціально для клієнта та час на логістику. Всі авто прямують до споживача з-за кодону. Ще одним із факторів дефіциту – швидке зростання курсу долара, тому споживачі намагаються аналізувати ситуацію на ринку валют і вносять повну оплату до підвищення, тому що валюта в нашій країні є досить нестабільною.

У підприємства не є багато конкурентів, але всі вони займають велику частку ринку. Проаналізуємо конкурентів ТОВ «Вікінг Моторз»:

«ToyotaMotorCorporation» японська автомобільна корпорація, що входить до складу фінансово-промислової групи «Тойота». Одна з найбільших автомобільних компаній світу. Випускає свою продукцію під різними марками, зокрема, «Дайхацу», «Лексус», «Тойота», «Хіно». Штаб-квартира розташована у місті Тойота, префектура Аїті, Японія.

«Audi NSU AutoUnion AG» –німецький виробник автомобілів. Штаб-квартира розташована в місті Інгольштадт. У 1928 році компанію купує ЙоргенРасмуссен. Сьогодні компанія займається виготовленням престижних автомобілів [25].Audi виробляє транспортні засоби на семи заводах у всьому світі, деякі з яких поділяються з іншими марками Volkswagen AG, хоча багато вузлів, таких як двигуни та трансмісії, виробляються на інших заводах VolkswagenGroup.

«BayerischeMotorenWerkeAG» (BMW)–німецький автобудівний та авіамоторний концерн і однойменна торгова марка автомобілів преміум- та люкс-класу і мотоциклів. Концерн є материнською фірмою (холдингом) об'єднання BMW Group, в яке входять такі окремі виробництва: мотоцикли BMW, автомобілі марок BMW, Rolls-Royce, MINI [15].

«HondaMotorCo» – міжнародна промислова компанія, перш за все відома своїми автомобілями, мотоциклами та роботами. Honda досягнула успіхів завдяки об'єктивним факторам, таким як висока якість та надійність авто (одні з найкращих показників в автомобілебудуванні), сучасні технологічні рішення. Конструктори Honda вперше застосували поперечне розміщення двигуна та передній привід, що зробило салон просторішим при компактних розмірах автомобіля, оригінальна маркетингова політика авто, орієнтовані на активний стиль керування, з сучасним дизайном в стилях «спорт» та «техно».

«Infiniti» – торгова марка автомобілів класу «люкс», яка належить японській компанії Nissan. Автомобілі Infiniti офіційно продаються в США, Канаді, Мексиці, країнах Близького Сходу, Південній Кореї і Тайвані, а з 2007 року в Україні. З моменту заснування марки в 1989 році продано понад мільйон автомобілів. Весь модельний ряд Infiniti створено на базі існуючих моделей Nissan. На сьогодні всі седани, купе і кросовери марки Infiniti виготовлені на платформі –Nissan FM. Виняток – позашляховик QX56, створений на платформі Nissan F-Alpha. В назві всіх моделей Infiniti є одна 1 або 2 букви, за якими ідуть 2 цифри, які означають об'єм двигуна [22].

Аналізуючи конкурентів ТОВ «Вікінг Моторз», можемо виділити те, що не вся продукція проаналізованих конкурентів є небезпечною для нашого підприємства, наприклад основними конкурентами VOLVO XC40 (проаналізуємо авто, яке стало найбільш популярним серед споживачів у 2022 році) є: Audi Q7, BMW X5, BMW X6, Infiniti QX, BMW X5, LandRoverSport, Lexus LX, ToyotaLandCruiserPrado. Оскільки вони досить схожі технічними характеристиками та ціновим діапазоном. Тому компанія має досить сильних конкурентів, яких потрібно часто аналізувати та підвищувати рівень маркетингу для отримання більшої кількості споживачів.

Дослідимо фінансові показники підприємства, щоб розуміти подальші дії для створення стратегії конкурентоспроможності, табл. 2.3.

## Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	520377,70	352833,60	-167544,10	-32,20
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	481907,00	327805,00	-154102,00	-31,98
3. Адміністративні витрати	тис.грн	2647,00	2916,00	269,00	10,16
4. Витрати на збут	тис.грн	29511,00	19617,00	-9894,00	-33,53
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	514065,00	350338,00	-163727,00	-31,85
6. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	6312,70	2495,60	-3817,10	-60,47
7. Чистий прибуток	тис.грн	3713,00	2028,00	-1685,00	-45,38
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,79	99,29	0,51	0,51
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,71	0,57	-0,14	-19,45
10. Рентабельність продукції	%	1,23	0,71	-0,52	-41,99

*Джерело: сформовано автором на основі показників фінансової звітності підприємства*

Виконавши аналіз табл. 2.3, зробимо висновок, що чистий дохід у 2022 році зменшився на 167544,10 тис. грн. порівнюючи з 2021 роком, прибуток від реалізації продукції зменшився на 3817,10 тис. грн, витрати на збут зменшились на 9894 тис. грн., а адміністративні збільшились на 269 тис.грн.

Також можемо визначити, що витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції збільшились на 0,51 коп, на це впливає збільшення адміністративних витрат. Рентабельність діяльності продажзменшилась на 0,14%, а рентабельність продукції змінилась на 0,52%. Такі дані є досить негативними для підприємства, оскільки майже всі показники мають від'ємне

значення. Компанії потрібно терміново звернути на це увагу та намагатись шукати рішення проблеми.

### **2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторз» методом Ж.Ж. Ламбена**

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторз» було обрано методику Ж. Ж. Ламбена, ця методика досліджує повні витрати та ціни на товар підприємства та з його основними конкурентами.

Матриця базується на основі досліджених даних, в якій вказується продукція нашої компанії та її основних конкурентів у даній товарній категорії.

Визначаються конкурентні переваги та дані групуються в залежності від сектору в який потрапили:

- С – співвідношення собівартості власного товару з товаром конкурента
- Ц – співвідношення ціни на товар з ціною конкурента
- В – зона стратегії за витратами
- Я – зона стратегії за якістю
- В+Я – зона стратегії за витратами та якістю
- З – зона збиткової стратегії

Проведемо розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторз» відповідно методики Ж.Ж. Ламбена, вихідні данні наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Повні витрати та ціна автомобілі ТОВ «Вікінг Моторз» та  
пріоритетного конкурента**

Назва товару	ТОВ «Вікінг Моторз»		Пріоритетний конкурент	Пріоритетний конкурент	
	П.В. в грн.	Ціна в грн.		П.В. в грн.	Ціна в грн.
1. VOLVO XC90	2492498,33	2990998,00	Lexus GX	2411563,05	2837133,00
2. VOLVO XC40	1629505,45	1792456,00	Toyota LandCruiser Prado	1916523,00	2202900,00
3. VOLVO V90CC	2064741,42	2373266,00	BMW x5	2023507,20	2299440,00
4. VOLVO XC60 NEW	1826731,23	2000881,00	BMW x6	1968821,40	2163540,00
5. VOLVO V60 CROSS COUNTRY	1892419,6	2226376,00	Audi Q7	1999758,00	2 325 300,00

Відповідно, подальші дії матриці Ж.Ж. Ламбена – розрахунок співвідношення П.В. в грн. та Ціни в грн. Розрахунки наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розрахунок точок за осями П.В. та Ц.Ц. за допомогою матриці  
Ж.Ж. Ламбена**

Назва Товару	Співвідношення П.В.	Співвідношення Ц.Ц.
1. VOLVO XC90	$2492498,33/2411563,05=1,03$	$2990998,00/2837133,00=1,05$
2. VOLVO XC40	$1629505,45/1916523,00=0,85$	$1792456,00/2202900,00=0,81$
3. VOLVO V90CC	$2064741,42/2023507,20=1,02$	$2373266,00/2299440,00=1,03$
4. VOLVO XC60 NEW	$1826731,23/1968821,40=0,93$	$2000881,00/2163540,00=0,92$
5. VOLVO V60 CROSS COUNTRY	$1892419,6/1999758,00=0,95$	$2226376,00/2325 300,00=0,96$

Прорахувавши точки за осями П.В. та Ц.Ц, можемо побудувати матрицю Ж. Ж. Ламбена. Матриця Ж. Ж. Ламбена подана на рис. 2.2.

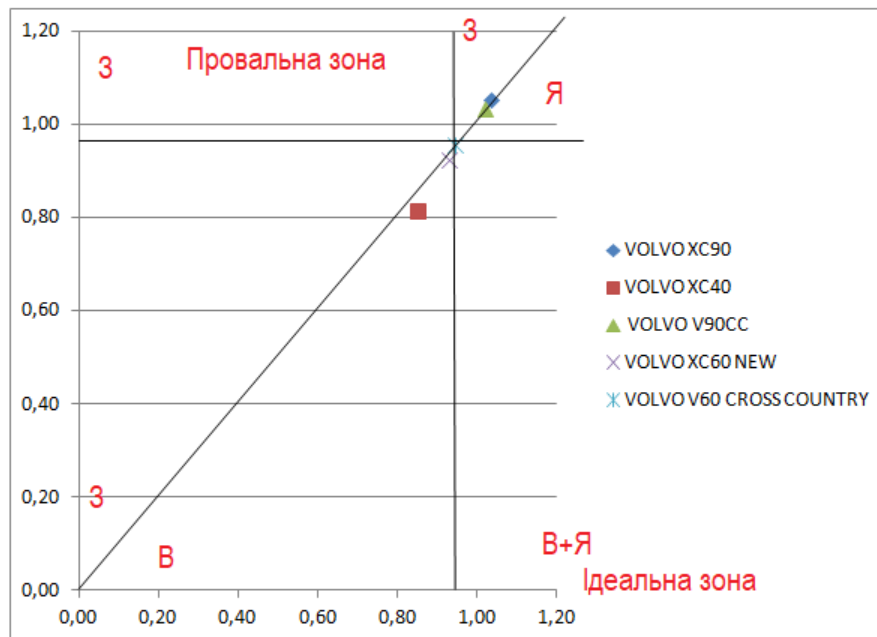


Рис. 2.2. Матриця Ж. Ж. Ламбена

Відповідно до проведеного аналізу, розглянемо і обґрунтуємо точки на матриці для подальшого визначення стратегій ТОВ «Вікінг Моторз»:

1. VOLVO XC90 – потрапила в сектор Я (зона стратегії якості)

Ціна ТОВ «Вікінг Моторз» вищау співвідношенні з ТОВ «Lexus» на 10,05%; Собівартість «Вікінг Моторз» вищау співвідношенні з ТОВ «Lexus» на 10,03%; Прибуток «Вікінг Моторз» вищийу співвідношенні з ТОВ «Lexus» на 0,02%;

2. VOLVO V90CC та VOLVO XC40 потрапили в сектор Я (зона стратегії якості)

Ціна ТОВ «Вікінг Моторз» вищау співвідношенні з ТОВ «BMW» на 10,02%; Собівартість «Вікінг Моторз» вищау співвідношенні з ТОВ «BMW» на 10,03%; Прибуток «Вікінг Моторз» вищийу співвідношенні з ТОВ «BMW» на 0,01%;

VOLVO XC90 та VOLVO V90CC у підприємства ТОВ «Вікінг Моторз» є найдорожчим та найякіснішими автомобілями. Стратегією для даного СГП є спроби зменшити собівартість виробництва продукції. Оскільки це є автомобілем, а наша компанія – офіційним дилером зменшення витрат на логістику, пошук нових партнерів, які зможуть надавати послуги за меншою ціною від ринку. Пропонувати головному офісу відкривати нові заводи по

виробництву автомобілів не тільки у Швеції, а і в країнах, де буде дешевша робоча сила та дешевше комунальні витрати (електроенергія). Знайти нових постачальників самих запчастин, щоб змогли працювати на вигідніших умовах, переводити виробництво на автоматизацію, щоб менше залучалось людських ресурсів.

VOLVO V60 CROSS COUNTRY, VOLVO XC60 NEW та VOLVO XC40 знаходяться в сектор В (стратегія по витратах).

### 3. VOLVO V60 CROSS COUNTRY

Ціна ТОВ «Вікінг Моторз» нижча в порівнянні з ТОВ «Audi» на 9,6%; Собівартість «Вікінг Моторз» нижча в порівнянні з ТОВ «Audi» на 9,5%; Прибуток «Вікінг Моторз» вищий у порівнянні з ТОВ «Audi» на 0,1%;

### 4. VOLVO XC60 NEW

Ціна ТОВ «Вікінг Моторз» нижча в порівнянні з ТОВ «BMW» на 9,2%; Собівартість «Вікінг Моторз» нижча в порівнянні з ТОВ «BMW» на 9,3%; Прибуток «Вікінг Моторз» нижчий у порівнянні з ТОВ «BMW» на 0,1%;

### 5. VOLVO XC40

Ціна ТОВ «Вікінг Моторз» вища в порівнянні з ТОВ «Toyota» на 8,1%; Собівартість «Вікінг Моторз» вища в порівнянні з ТОВ «Toyota» на 8,5%; Прибуток «Вікінг Моторз» нижчий у порівнянні з ТОВ «Toyota» на 0,1%;

Дані автомобільні лінійки є простішими та дешевшими у виробництві, тому підприємство націлено може ставити ринкову ціну і виграє якістю даних авто.

За аналізом між конкурентами, компанії варто спробувати підняти ціну продукції згідно ціни конкурента та проаналізувати реакцію споживачів, якому саме виробнику вони нададуть перевагу. Як стратегія, підприємству також можна спробувати контактувати з конкурентами, щоб клієнт прийшовши в салон бачив наш товар і товар конкурента, в загальному порівнюючи ціну, якість та технічні характеристики.

### **2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємства методом радіальної діаграми**

Для подальшої оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ВікінгМоторз» використаємо метод радіальної діаграми. Радіальна діаграма – один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо.

Першочергово було створена анкета, за якою споживачі могли надати нам інформацію. Опитування клієнтів показало, що основними критеріями для вибору автомобіля є: відповідність технічним характеристикам, якісна консультація менеджерів, співвідношення ціна-якість та тривалість гарантійного обслуговування. Компанією розроблено анкету за допомогою якої клієнт міг швидко та анонімно дати відповіді на запитання за 5 - ти бальною шкалою. Основними конкурентами обрали ТОВ «Toyota», ТОВ «BMW».

Опитано 35 респондентів, вони оцінили кожну характеристику з запропонованих в анкеті за 5 - ти бальною шкалою, де 1 – незадоволений, 5- задоволений. Дані наведено на рис.2.3

*Анкета*

*Шановні клієнти, Ваша думка допомагає нам ставати кращими,  
просимо відповісти на декілька запитань*

Чи відповідають автомобілі заявленим технічним характеристикам? Надайте оцінку від 1 до 5.

1      2      3      4      5

Чи задоволені Ви роботою консультанта салону? Надайте оцінку від 1 до 5.

1      2      3      4      5

Чи задоволені Ви ціною у співвідношенні ціна-якість? Надайте оцінку від 1 до 5.

1      2      3      4      5

Чи достатньо насичений асортимент салону? Надайте оцінку від 1 до 5.

1      2      3      4      5

Чи задоволені ви тривалістю гарантії на авто? Надайте оцінку від 1 до 5.

1      2      3      4      5

*Дякуємо за Ваш час!*

Рис.2.3. Анкетування клієнтів ТОВ «Вікінг Моторз»

Відповідно до рис.2.3. створимо табл. 2.6, в якій узагальнимо результати опитування споживачів ТОВ «Вікінг Моторз» щодо його конкурентів.

*Таблиця 2.6.*

**Результати опитування споживачів ТОВ «Вікінг Моторз»**

Характеристика компанії	Середній бал за кожною характеристикою		
	ТОВ «Вікінг Моторз»	ТОВ «Toyota»,	ТОВ «BMW».
Відповідність технічним характеристикам	4,9	4,8	4,9
Робота консультантів	4,9	4,4	4,8
Співвідношення ціна-якість	4,8	4,1	4,0
Насичення асортименту	4,5	4,3	4,5
Тривалість гарантійного обслуговування	4,8	4,2	4,1

*Джерело: сформовано автором*

Після отримання потрібних даних графічно відобразимо результати по кожному з підприємств, для цього будемо використовувати метод радіальної діаграми.

Радіальна діаграма конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторз» наведений на рис. 2.4.

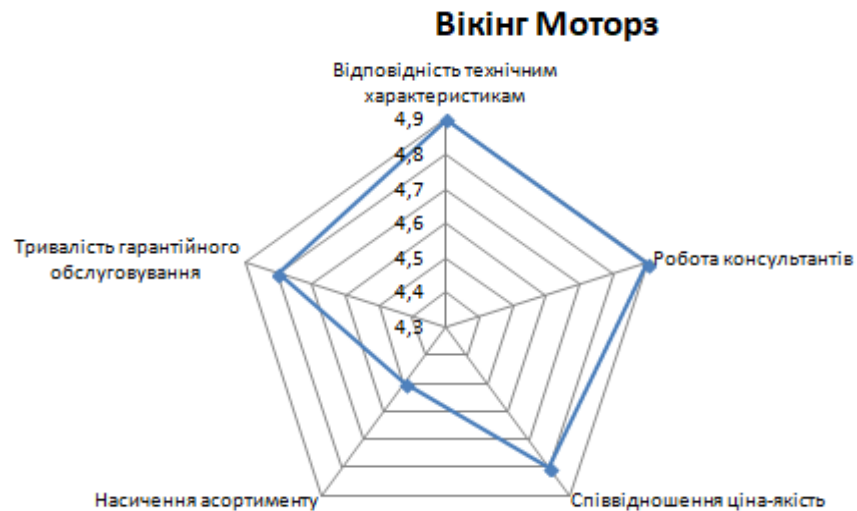


Рис. 2.4. Радіальна діаграма підприємства ТОВ «Вікінг Моторз»

Маркетингова радіальна діаграма конкурентоспроможності ТОВ «Toyota» наведена на рис. 2.5

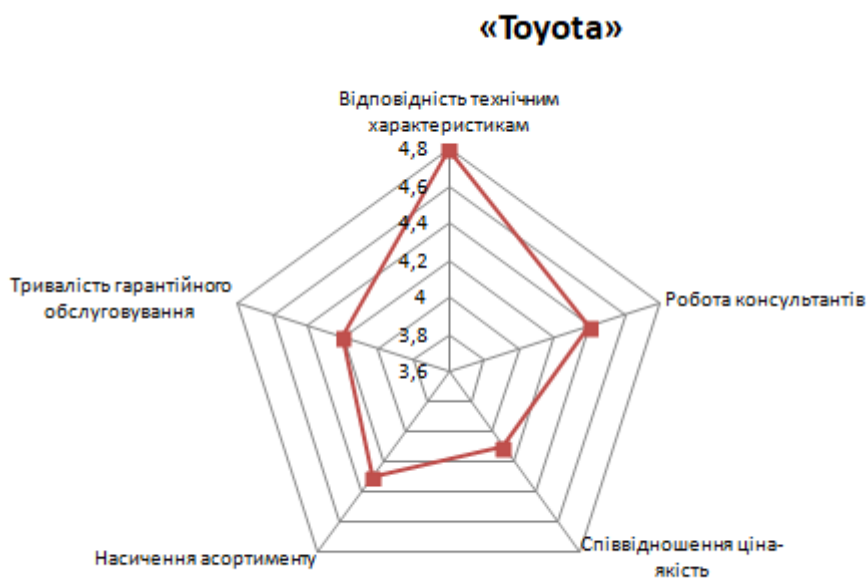


Рис. 2.5. Радіальна діаграма підприємства ТОВ «Toyota»

Маркетинговарадіальна діаграма конкурентоспроможності ТОВ «BMW» наведений на рис. 2.6

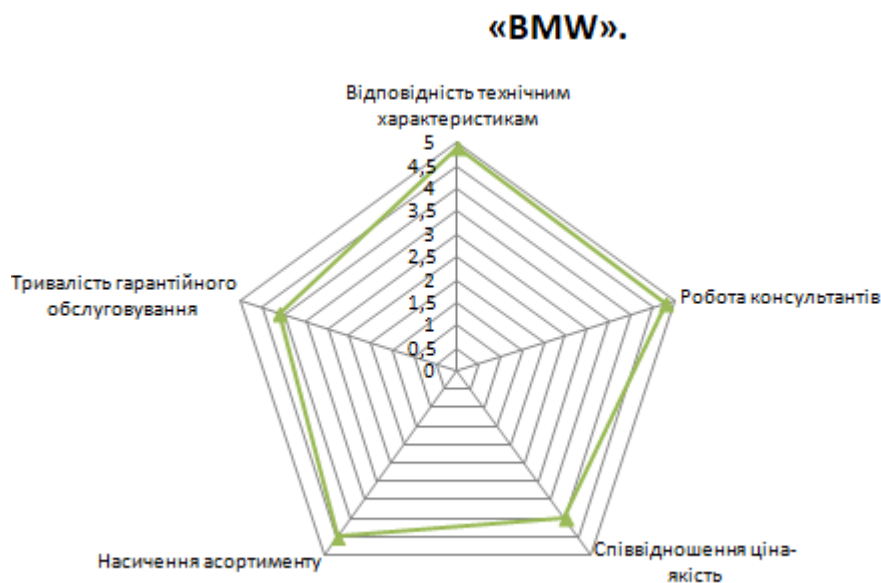


Рис. 2.6. Радіальна діаграма підприємства ТОВ «BMW»

Для кращого розуміння ситуації порівняння конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторз» з конкурентами необхідно створити маркетингову радіальну діаграму конкурентоспроможності, яку наведено на рис. 2.7.

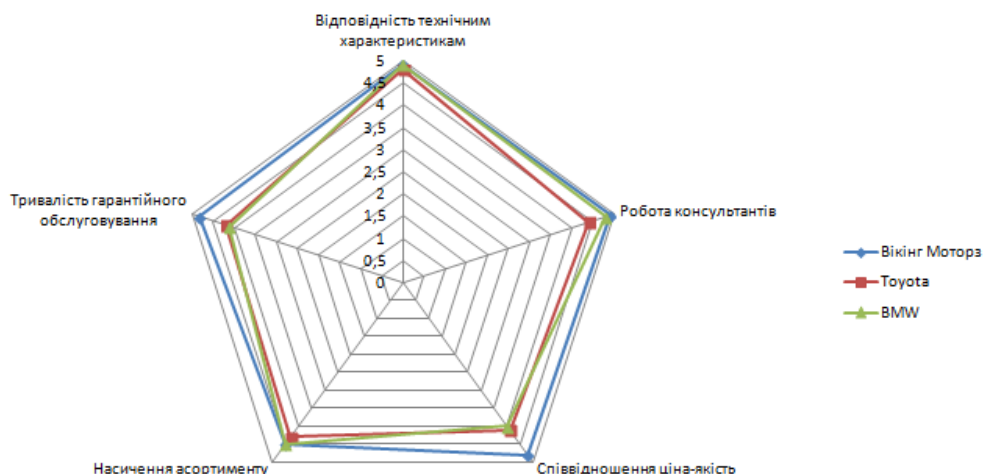


Рис. 2.7. Порівняльна радіальна діаграма підприємств

Проаналізувавши дані визначені за допомогою клієнтів компанії, можемо зробити висновок, що ТОВ «Вікінг Моторз» є лідером серед

конкурентів. ТОВ «BMW» та ТОВ «Toyota» займають високі позиції на ринку, оскільки кожна із досліджуваних компаній має високі показники відповідності заявленим характеристикам, якісне обслуговування у своїх центрах та великий вибір асортименту.

ТОВ «Вікінг Моторз» потрібно постійно підтримувати свої показники на високому рівні, оскільки це буде залучати ще більшу кількість споживачів та відрізняти від конкурентів.

Основними напрямками підвищення «відповідності заявленим технічним характеристикам» – є основною задачею компанії, яка має розвиватись. Використання сучасних методів роботи, створення та встановлення нового обладнання в автомобіль, використання системи надійного захисту не тільки під водіння, а й під час аварій, оскільки компанія позиціонує себе як «найбезпечніша машина».

«Робота консультантів» – ключовою роботою консультантів є вирішити існуючу проблему споживача та знайти унікальне рішення, яке підходить під його ситуацію. В загальному, консультанти і є обличчям компанії, оскільки тільки вони спілкуються з клієнтом та представляють компанію. Тому компанії необхідно швидко навчати й виводити новачків на один рівень з досвідченими менеджерами. Компанії необхідно дуже ретельно підбирати менеджерів, чітко відокремити інструкції та регламенти, використовувати новітні методи передачі інформації (наприклад CRM – автоматизація рутинних процесів), підтримка відносин з клієнтом є обов'язковою, але вона не повинна бути нав'язливою. Переводити закритих клієнтів до автоматизованого списку SMS та e-mail розсилок. Пропонувати безкоштовні продукти, пробні тест-драйви та вітати зі святами. В кінці обслуговування обов'язково має бути коротка анкета з думкою клієнта, як саме пройшло обслуговування в автосалоні.

«Співвідношення ціна-якість», оскільки досліджувані автомобілі потрапляють до високої цінової категорії, потрібно доводити клієнту, що

дорого – якісно та продовжувати позиціонувати за цим принципом підприємство і постійно нагадувати споживачеві.

«Насичення асортименту», досліджуваному підприємству необхідно не стояти на місці, а продовжувати розробляти щось нове та модернізувати старий асортимент, додавати нові функції.

«Тривалість гарантійного обслуговування» - один із основних причин вибору автомобіля, оскільки цей товар купується в середньому 1 раз на 5-7 років, клієнту необхідно збільшувати тривалість гарантійного обслуговування, оскільки цінник на нові деталі завищені (особливо якщо ремонтувати його в офіційного представника), це приверне увагу клієнта та підвищить лояльність до компанії. Також, не потрібно забувати про старі марки автомобілів, які теж потребують ще більшого ремонту, компанія повинна окремо визначати рівень знижки в залежності від року автомобіля, оскільки це напряду залежить від прибутків компанії. (Більшість автосалонів більшу частину прибутку отримують від сервісного обслуговування, а не від купівлі самого автомобіля).

Отже, підприємству необхідно чітко визначити методи підвищення своєї конкурентоспроможності, задля притиснення конкурентів, збільшення споживачів та стрімкого зростання прибутків.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз автомобільного ринку України. Наведена загальна характеристика ТОВ «Вікінг Моторс» та аналіз його основних техніко-економічних показників. Проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторс» методом Ж.Ж. Ламбена та методом радіальної діаграми.

В останній час на українському авторинку широкого розповсюдження набули дилерські мережі, які підвищують оперативність збуту автомобілів, характеризуються високою конкурентоздатністю, знижують витрати обігу на одиницю реалізованого товару, більш оперативно реагують на зміну кон'юнктури ринку, а також використовують сучасні методи продажу. Проте в силу специфіки своєї діяльності дилерські мережі мають ряд особливостей функціонування та розвитку.

Створення дилерських мереж – головний стратегічний напрям розвитку процесу реалізації автомобілів. ТОВ «Вікінг Моторс» – офіційний дилерський центр «Volvo» в Україні. Організаційно-правова форма «Вікінг Моторс» – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридичний статус – не перебуває в процесі припинення.

Проведено дослідження маркетингової діяльності компанії. Компанія знаходиться за адресою: вулиця Зодчих, 5а, Київ, 03194, м. Київ. Акціонерне товариство Вольво — шведський концерн зі штаб-квартирою у місті Гетеборг.

При виробництві шведські автоконструктори ставлять собі за мету створення надійної машини. Основуючи свою діяльність на ідеї економного виробництва, дозволяючи підвищити ефективність і максимально усунути помилки. Такий інноваційний підхід дає змогу скоротити час, витрачений на виробництво, а також суттєво підвищити якість підсумкової продукції.

Асортимент товарів, що продає ТОВ «Вікінг Моторз» є досить вузьким. Товар реалізується на ринку В2С та В2В. На ринку В2С продаються легкові автомобілі, кроссовери та електроавтомобілі. На ринок В2В виносяться комерційні великогабаритні автомобілі.

Проаналізувавши дані, можемо дійти до висновку, реалізація продукції у 2022 році значно зменшилась. Найбільшим фактором впливу на зменшення показників є повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України. Оскільки декілька місяців всі дилерські центри були закриті через окупацію Київської області, виникли проблеми з логістикою та значно впала купівельна спроможність споживачів.

Встановлено, що чистий дохід у 2022 році зменшився на 167544,10 тис. грн. порівнюючи з 2021 роком, прибуток від реалізації продукції зменшився на 3817,10 тис. грн, витрати на збут зменшились на 9894 тис. грн., а адміністративні збільшились на 269 тис.грн.

Також можемо визначити, що витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції збільшились на 0,51 коп, на це впливає збільшення адміністративних витрат. Рентабельність діяльності продажзменшилась на 0,14%, а рентабельність продукції змінилась на 0,52%. Такі дані є досить негативними для підприємства, оскільки майже всі показники мають від'ємне значення. Компанії потрібно терміново звернути на це увагу та намагатись шукати рішення проблеми.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторз» було обрано методику Ж. Ж. Ламбена, ця методика досліджує повні витрати та ціни на товар підприємства та з його основними конкурентами. Матриця базується на основі досліджених даних, в якій вказується продукція нашої компанії та її основних конкурентів у даній товарній категорії.

За аналізом між конкурентами, компанії варто спробувати підняти ціну продукції згідно ціни конкурента та проаналізувати реакцію споживачів, якому саме виробнику вони нададуть перевагу. Як стратегія, підприємству також можна спробувати контактувати з конкурентами, щоб клієнт

прийшовши в салон бачив наш товар і товар конкурента, в загальному порівнюючи ціну, якість та технічні характеристики.

Для подальшої оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторз» використовували метод радіальної діаграми. Радіальна діаграма — один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Проаналізувавши дані визначені за допомогою клієнтів компанії, можемо зробити висновок, що ТОВ «Вікінг Моторз» є лідером серед конкурентів. ТОВ «BMW» та ТОВ «Toyota» займають високі позиції на ринку, оскільки кожна із досліджуваних компаній має високі показники відповідності заявленим характеристикам, якісне обслуговування у свої центрах та великий вибір асортименту. ТОВ «Вікінг Моторз» потрібно постійно підтримувати свої показники на високому рівні, оскільки це буде залучати ще більшу кількість споживачів та відрізнити від конкурентів.

Основними напрямками підвищення «відповідність заявленим технічним характеристикам» – є основною задачею компанії, яка має розвиватись. Використання сучасних методів роботи, створення та встановлення нового обладнання в автомобіль, використання системи надійного захисту не тільки під водіння, а й під час аварій, оскільки компанія позиціонує себе як «найбезпечніша машина».

«Робота консультантів» – ключовою роботою консультантів є вирішити існуючу проблему споживача та знайти унікальне рішення, яке підходить під його ситуацію. В загальному, консультанти і є обличчям компанії, оскільки тільки вони спілкуються з клієнтом та представляють компанію. «Співвідношення ціна-якість», оскільки досліджувані автомобілі потрапляють до високої цінової категорії, потрібно доводити клієнту, що

дорого – якісно та продовжувати позиціонувати за цим принципом підприємство і постійно нагадувати споживачеві.

«Насичення асортименту», досліджуваному підприємству необхідно не стояти на місці, а продовжувати розробляти щось нове та модернізувати старий асортимент, додавати нові функції.

«Тривалість гарантійного обслуговування» - один із основних причин вибору автомобіля, оскільки цей товар купується в середньому 1 раз на 5-7 років, клієнту необхідно збільшувати тривалість гарантійного обслуговування, оскільки цінік на нові деталі завищені (особливо якщо ремонтувати його в офіційного представника), це приверне увагу клієнта та підвищить лояльність до компанії.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності має велике значення для підприємства, тому що розвиток організації тісно пов'язаний з конкуренцією й протистоянням на ринку іншим виробникам і постачальникам подібної продукції. Конкурентоспроможність компанії забезпечується високою виробничою ефективністю, що створюється завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам, завоюванням та тривалим утримуванням стійких позицій на ринку, які забезпечуються за допомогою ефективного використання принципів маркетингового управління.

За допомогою проведених досліджень, можемо виділити пропозиції підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Таблиця 3.1*

#### Напрями покращення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Вікінг Моторз»

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Розповсюдження інформації споживачам про властивості автомобіля, проведення тест-драйвів	Зацікавленість нових клієнтів та підвищення прибутків компанії
Створення онлайн - перегляду ремонту автомобіля	Залучення до процесу ремонту клієнтів, контроль ремонту авто
Створення автосервісу без часових обмежень	Зручність для клієнта, прибирання часових обмежень, немає черг
Створення додатку у смартфоні	Підвищення зацікавленості цільової аудиторії, можливість контролю за наданими послугами, швидкий зв'язок з автосалоном

За допомогою створених напрямів покращення конкурентоспроможності створимо заходи та прорахуємо їхній вплив на фінансові показники підприємства.

### **3.2. Оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів**

#### **3.2.1. Рекламне запрошення в автосервіс «Без часових обмежень»**

Автосервіс є одним із основних видів послуг, від яких підприємство отримує прибуток. Оскільки салон працює з 8 ранку і до 20:00, більшість клієнтів після роботи не встигають вчасно потрапити на ремонт автомобіля та забрати його з сервісу. Для зручності клієнтів створено послугу «автосервіс без часових обмежень», ця послуга допомагає залишити автомобіль у неробочі години дилерського центру. Обрати можна будь-який зручний діапазон часу, не враховуючи комендантську годину - з 23:00 до 5:00 год.

Для цього клієнту необхідно:

1. Заповнити Акт приймання-передачі автомобіля, при необхідності відмітити можливі пошкодження. Обов'язково перевірити контактні дані.
2. Залишити ключ від автомобіля разом з Актом в конверті.
3. Чекати дзвінок від консультанта по готовності авто.

Створивши реклами у мережі Інтернет компанія зможе розповсюдити запрошення про використання нової послуги. Для створення рекламних звернень для споживачів автомобілів, необхідно створювати рекламу не тільки через джерело інформування про послугу, а й допомогти їй переконати потенційного споживача. Тому, в створенні реклами потрібно враховувати можливість переконання та запам'ятовування інформації. Також потрібно підібрати кольори та шрифт відповідно до стилю салону.

Інформування буде проводитись через соціальні мережі: Facebook та Instagram та за розсилка листів на електронну пошту клієнтської бази. На головному сайті та через мобільний додаток можна буде дізнатись адресу салону та контактний номер, задля вирішення всіх питань.

Рекламне звернення наведено на рис. 3.1.

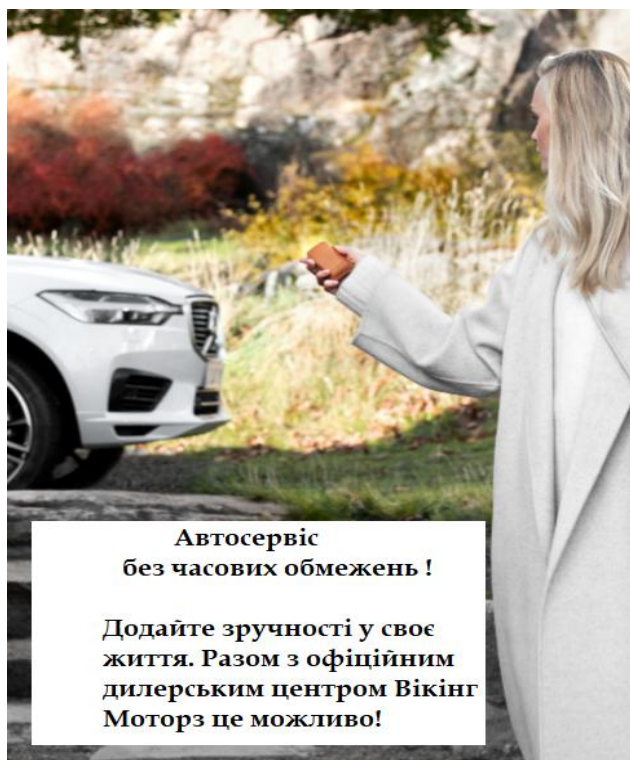


Рис. 3.1. Запрошення на автосервіс «Без часових обмежень»

Вся інформація про послугу буде наведена на офіційних сторінках компанії.

### 3.2.2 Розроблення бюджету заходу

Для розроблення бюджету на захід, визначимо методи розповсюдження рекламного звернення. Витрати на захід наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Витрати на рекламу для ТОВ «Вікінг Моторз»

№	Витрати	Ціна, грн
1	Створення Facebook-реклами	20 000 грн
2	Створення Instagram-реклами	20 000 грн
3	Розсилка реклами через електронну пошту	5600 грн
Всього		45600 грн

Створення витрат на рекламу через Facebook та Instagram формувалось через офіційні додатки цих сайтів та розраховувалось відносно компаній, які використовують ці функції. Загальні витрати на проведення заходу становлять 45 600 грн.

### 3.2.3. Створення мобільного застосунку «MyServiceVIKМOT»

В наш час телефон є невід'ємною частиною життя, а додатки допомагають швидко отримати необхідну інформацію. Оскільки в додатку будуть всі необхідні функції:

- запис на сервіс та кузовний ремонт;
- можливість замовлення запчастин;
- отримання розрахунку на кредит та страхування авто;
- перегляд статусу замовлень
- оплата послуг онлайн;
- допомога фахівця онлайн

Таке рішення допоможе компанії підвищувати свою конкурентоспроможність, оскільки полегшить клієнту зв'язок між сервісом для отримання необхідної для нього інформації.

### 3.2.4. Розроблення бюджету маркетингу для впроваджених заходів

Для отримання бюджету на маркетинговий захід звернемось до Mobile-програмістів[30]. Середня вартість такої послуги 50 000 грн на ринку.

При впровадженні запропонованого заходу для ТОВ «Вікінг Моторз»

Використовуючи метод експертних оцінок знайдемо значення чистого доходу, який прогнозується після впровадження заходів, дані наведені в табл.

3.3.

Таблиця 3.3

### Результати методу експертних оцінок

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн	6700	6600	6700	5400	7200	5800	6500

Для перевірення надійності даних з табл. 3.3, необхідно визначити середнє квадратичне відхилення.

Таблиця 3.4

### Дані для визначення середнього квадратичного відхилення

Експ.	1	2	3	4	5	6	7	Σ
Обсяги збуту прод. Оі, тис.грн.	6700	6600	6700	5400	7200	5800	6500	470000
Осер	6414,29							-
Відхилення	285,71	185,71	285,71	-1014,29	785,71	-614,29	85,71	
$\Delta O_2$	81630,2	34488,2	81632,65	1028775,51	617346,94	377346,94	7346,94	2228567

$O_{сер} = (6700+6600+6700+5400+7200+5800+6500)/7 = 6414,29$  тис. грн.

Знайдемо середньоквадратичне відхилення

$$a = \sqrt{2228567/7} = 5642,23$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів

$$\omega = a/O_{сер} * 100\% = 5642,23/67142,86 * 100\% = 8,4\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ . Сукупність думок експертів вважаємо однорідною, оскільки  $\omega < 33\%$ , відштовхуючись від цього можемо продовжити подальші розрахунки.

Найбільш вірогідний (В) обсяг продаж визначаємо за медіан і визначаємо на рівні 6600 грн, як середнє значення ряду

**Обсяг продажу за методом медіан**

5400 (найменш песимістичне значення)	5800	6500	6600 Середина ряду, (найбільш вірогідне значення)	6700	6700	7200 (найбільш оптимістичне значення)
---	------	------	--	------	------	--

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті проведеного конкурсу

$$ОП = (О = 4 * В + П) / 6$$

$$ОП = (7200 + 4 * 6600 + 5400) / 6 = 6500 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$6500 / 352833,60 \times 100\% = 1,84\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складатиме:

$$352833,60 + 6500 = 359333,6 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$290780,54 \times 0,01842 = 5356,17 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Приріст повних витрат: } 5356,17 + 95,60 = 5451,77 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$350338,00 + 5451,77 = 355789,77 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році

$$\Delta \text{Пр} = 6500 - 5451,77 = 1048,23 \text{ тис. грн}$$

Прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$2495,60 + 1048,23 = 3543,83 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$1048,23 \times (1 - 0,18) = 859,54 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$2028,00 + 859,54 = 2887,54 \text{ тис. грн.}$$

Проаналізуємо очікувані результати від запропонованого заходу в табл.3.6.

Таблиця 3.6

### Очікувані результати від запропонованих заходів

Показники	Значення показника, тис. грн.
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	6500,00
2. Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	5451,77
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	1048,23
4. Приріст чистого прибутку	859, 54

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році підвищиться на 6500 тис. грн., Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підвищаться на 5451,77 тис. грн. Прибуток від реалізації підвищиться на 1048,23 тис. грн., чистий прибуток підвищиться на 859, 54 тис.грн.

Також прорахуємо Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

$$355789,77 / 359333,6 * 100 = 96,68 \text{ коп}$$

Рентабельність діяльності (продаж):

$$2887,54 / 359333,6 * 100 = 0,80 \%$$

Рентабельність продукції:

$$3543,83 / 355789,77 * 100 = 0,99 \%$$

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності. Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% (в даному випадку взято 4%) від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$5356,17 * 0,84 * 0,06 = 269,95 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:  $K_n(\Pi I) = 269,95 + 95,60 \text{ тис. грн.} = 365,55 \text{ тис. грн.}$

Додатковий прибуток 1048,23 тис грн

Додатковий чистий прибуток = 859, 54 тис грн

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо

Ток =  $365,55/859,54 = 0,42$  року

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %.

Оскільки рекламна кампанія непередбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

ЧГП =  $\Delta Pr_{ч} = 859, 54$  тис. грн.

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -й рік терміну життєвого циклу проекту;  $p$  – ставка дисконту (приймаємо на рівні 25%) = 0,25. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час. При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,80$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\alpha)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,51$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\alpha)^4} = \frac{1}{1,25^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,40$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\alpha)^5} = \frac{1}{1,25^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,32$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = \text{ЧГП} * (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 859,54 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 2311,56 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічна нинішня вартість – 462, 31 тис. грн

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$= 2311,56 - 365,55 = 1955,01 \text{ тис грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{PI}{NB_{cp}} = 365,55 / 462,31 = 0,79 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

Індекс прибутковості визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{PI} = 1955,01 / 365,55 = 5,34 > 0.$$

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення рекламної кампанії, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина додатня – 1955,01 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,79 року є хорошим результатом, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3.  $PI = 5,34 > 0$ , що показує високу ефективність проекту.

Показники ефективності запропонованих заходів зображено в табл. 3.7

**Показники ефективності запропонованих заходів**

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	365,55
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	1048,23
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	859,54
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	2311,56
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1955,01
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,42
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,79
8. Індекс прибутковості	-	5,34

Проаналізувавши показники ефективності запропонованих заходів, дійшли до висновку, що капітальні витрати становлять 365,55 тис.грн, Додатковий прибуток–1048,23 тис. грн. Чиста нинішня вартість–1955,01 тис.грн, Термін окупності недисконтований – 0,42 роки, а дисконтований – 0,79 роки. Індекс прибутковості становить 5,34. Цей результат є позитивним для підприємства, оскільки терміни окупності є мінімальними.

### **3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства**

Отримавши дані, побудуємо таблицю основних показників діяльності підприємства з урахуванням впливу запропонованих заходів, дані наведені в табл. 3.8.

**Вплив запропонованих заходів на основні показники  
діяльності підприємства ТОВ «Вікінг Моторз»**

Показники	Один. виміру	Базове значення	Проектне значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	352833,60	359333,6	6500	1,84
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	350338,00	355789,8	5451,8	1,56
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2495,60	3543,83	1048,23	42,00
4. Чистий прибуток	тис. грн.	2028,00	2887,54	859,54	42,38
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,29	96,68	-2,61	-2,63
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,57	0,80	0,23	xxx
7. Рентабельність продукції	%	0,71	0,99	0,28	xxx

Аналізуючи показники після проведення заходів, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ТОВ «Вікінг Моторз» збільшився на 6500,00 тис. грн, прибуток від реалізації на 1048,23 тис. грн., чистий прибуток – на 859,54 тис. грн.. Витрати на 1 гривню чистої виручки зменшились на 2,61 коп, при цьому значно зросла рентабельність продаж та рентабельність продукції. Такі заходи є оптимістичними для підприємства, яке працює у важких умовах. Дані заходи допоможуть підвищити прибутки та підвищити конкурентоздатність на ринку.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Окреслено пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторс» та оцінено економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

В першому заході запропоновано створити рекламу та повідомити клієнтів про послугу «Сервіс без часових обмежень» Автосервіс є одним із основних видів послуг, від яких підприємство отримує прибуток. Оскільки салон працює з 8 ранку і до 20:00, більшість клієнтів після роботи не встигають вчасно потрапити на ремонт автомобіля та забрати його з сервісу. Для зручності клієнтів створено послугу «автосервіс без часових обмежень», ця послуга допомагає залишити автомобіль у неробочі години дилерського центру. Обрати можна будь-який зручний діапазон часу, не враховуючи комендантську годину – з 23:00 до 5:00 год.

Другим заходом запропоновано «Створення мобільного застосунку «MyService VIKMOT» . В наш час телефон є невід’ємною частиною життя, а додатки допомагають швидко отримати необхідну інформацію. Оскільки в додатку будуть всі необхідні функції. Таке рішення допоможе компанії підвищувати свою конкурентоспроможність, оскільки полегшить клієнту зв’язок між сервісом для отримання необхідної для нього інформації.

Аналізуючи показники після проведення заходів, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ТОВ «Вікінг Моторс» збільшився на 6500,00 тис. грн, прибуток від реалізації на 1048,23 тис. грн., чистий прибуток – на 859,54 тис. грн.. Витрати на 1 гривню чистої виручки зменшились на 2,61 коп, при цьому значно зросла рентабельність продаж та рентабельність продукції. Такі заходи є оптимістичними для підприємства, яке працює у важких умовах. Дані заходи допоможуть підвищити прибутки та підвищити конкурентоздатність на ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведені теоретично-методичні основи конкурентоспроможності підприємства на ринку, виділено сутність та принципи конкурентоспроможності підприємства на ринку, визначено маркетингові інструменти підсилення конкурентоспроможності підприємства на ринку та методичні підходи щодо оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується такими показниками: висока виробнича ефективність, що створюється завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам, завоюванням та тривалим утриманням стійких позицій на ринку, які забезпечуються за допомогою ефективного використання принципів маркетингового управління.

Матриця Бостон Консалтинг Груп (БКГ) розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії.

Матриця GE McKinsey є дуже схожою системою оцінки портфеля на матрицю BCG. Обидві матриці використовуються для аналізу продуктів компанії або портфеля бізнес-підрозділів і полегшення інвестиційних рішень.

Багатокутник конкурентоспроможності – один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку

Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо. Умова лише одна: потрібно мати відповідні дані. Багатокутник конкурентоспроможності можуть застосовувати державні установи, інвестори, партнери, некомерційні організації та філії. Також його можна використати для аналізу певної групи товарів або навіть кожного — окремо.

Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності, цей спосіб краще використовувати в комплексі з іншими методами. Наприклад, для того щоб визначити, в які підрозділи компанії варто інвестувати, скористайтесь Матрицею McKinsey.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах сьогодення виступає однією з визначальних характеристик ефективності його господарської діяльності і, водночас, можливостей подальшого розвитку. Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності виступає її оцінка.

Проведено аналіз автомобільного ринку України. Наведена загальна характеристика ТОВ «Вікінг Моторс» та аналіз його основних техніко-економічних показників. Проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторс» методом Ж.Ж. Ламбена та методом радіальної діаграми.

В останній час на українському авторинку широкого розповсюдження набули дилерські мережі, які підвищують оперативність збуту автомобілів, характеризуються високою конкурентоздатністю, знижують витрати обігу на одиницю реалізованого товару, більш оперативно реагують на зміну кон'юнктури ринку, а також використовують сучасні методи продажу. Проте в силу специфіки своєї діяльності дилерські мережі мають ряд особливостей функціонування та розвитку.

Створення дилерських мереж – головний стратегічний напрям розвитку процесу реалізації автомобілів. ТОВ «Вікінг Моторз» – офіційний дилерський центр Volvo в Україні. Організаційно-правова форма «Вікінг Моторз» – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридичний статус – не перебуває в процесі припинення.

Проведено дослідження маркетингової діяльності компанії. Компанія знаходиться за адресою: вулиця Зодчих, 5а, Київ, 03194, м. Київ. Акціонерне товариство Вольво – шведський концерн зі штаб-квартирою у місті Гетеборг.

При виробництві шведські автоконструктори ставлять собі за мету створення надійної машини. Основуючи свою діяльність на ідеї економного виробництва, дозволяючи підвищити ефективність і максимально усунути помилки. Такий інноваційний підхід дає змогу скоротити час, витрачений на виробництво, а також суттєво підвищити якість підсумкової продукції.

Асортимент товарів, що продає ТОВ «Вікінг Моторз» є досить вузьким. Товар реалізується на ринку В2С та В2В. На ринку В2С продаються легкові автомобілі, кроссовери та електроавтомобілі. На ринок В2В виносяться комерційні великогабаритні автомобілі.

Визначено, що реалізація продукції у 2022 році значно зменшилась. Найбільшим фактором впливу на зменшення показників є повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України. Оскільки декілька місяців всі дилерські центри були закриті через окупацію Київської області, виникли проблеми з логістикою та значно впала купівельна спроможність споживачів.

Розраховано, що чистий дохід у 2022 році зменшився на 167544,10 тис. грн. порівнюючи з 2021 роком, прибуток від реалізації продукції зменшився на 3817,10 тис. грн, витрати на збут зменшились на 9894 тис. грн., а адміністративні збільшились на 269 тис.грн.

Також можемо визначити, що витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції збільшились на 0,51 коп, на це впливає збільшення адміністративних витрат. Рентабельність діяльності продаж зменшилась на

0,14%, а рентабельність продукції змінилась на 0,52%. Такі дані є досить негативними для підприємства, оскільки майже всі показники мають від'ємне значення. Компанії потрібно терміново звернути на це увагу та намагатись шукати рішення проблеми.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікінг Моторз» було обрано методику Ж. Ж. Ламбена, ця методика досліджує повні витрати та ціни на товар підприємства та з його основними конкурентами. Матриця базується на основі досліджених даних, в якій вказується продукція нашої компанії та її основних конкурентів у даній товарній категорії.

За аналізом між конкурентами, компанії варто спробувати підняти ціну продукції згідно ціни конкурента та проаналізувати реакцію споживачів, якому саме виробнику вони нададуть перевагу. Як стратегія, підприємству також можна спробувати контактувати з конкурентами, щоб клієнт прийшовши в салон бачив наш товар і товар конкурента, в загальному порівнюючи ціну, якість та технічні характеристики.

Для подальшої оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторз» використовували метод радіальної діаграми. Радіальна діаграма – один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Проаналізувавши дані визначені за допомогою клієнтів компанії, можемо зробити висновок, що ТОВ «Вікінг Моторз» є лідером серед конкурентів. ТОВ «BMW» та ТОВ «Toyota» займають високі позиції на ринку, оскільки кожна із досліджуваних компаній має високі показники відповідності заявленим характеристикам, якісне обслуговування у свої центрах та великий вибір асортименту. ТОВ «Вікінг Моторз» потрібно постійно підтримувати свої показники на високому рівні, оскільки це буде залучати ще більшу кількість споживачів та відрізнити від конкурентів.

Основними напрямками підвищення «відповідність заявленим технічним характеристикам» є основною задачею компанії, яка має розвиватись. Використання сучасних методів роботи, створення та встановлення нового обладнання в автомобіль, використання системи надійного захисту не тільки під водіння, а й під час аварій, оскільки компанія позиціонує себе як «найбезпечніша машина».

«Робота консультантів» – ключовою роботою консультантів є вирішити існуючу проблему споживача та знайти унікальне рішення, яке підходить під його ситуацію. В загальному, консультанти і є обличчям компанії, оскільки тільки вони спілкуються з клієнтом та представляють компанію. «Співвідношення ціна-якість», оскільки досліджувані автомобілі потрапляють до високої цінової категорії, потрібно доводити клієнту, що дорого – якісно та продовжувати позиціонувати за цим принципом підприємство і постійно нагадувати споживачеві.

«Насичення асортименту», досліджуваному підприємству необхідно не стояти на місці, а продовжувати розробляти щось нове та модернізувати старий асортимент, додавати нові функції.

«Тривалість гарантійного обслуговування» – один із основних причин вибору автомобіля, оскільки цей товар купується в середньому 1 раз на 5-7 років, клієнту необхідно збільшувати тривалість гарантійного обслуговування, оскільки цінник на нові деталі завищені (особливо якщо ремонтувати його в офіційного представника), це приверне увагу клієнта та підвищить лояльність до компанії.

Розроблено пропозиції щодо покращення конкурентних позицій підприємства. Окреслено пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вікінг Моторс» та оцінено економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

В першому заході запропоновано створити рекламу та повідомити клієнтів про послугу «Сервіс без часових обмежень». Автосервіс є одним із основних видів послуг, від яких підприємство отримує прибуток. Оскільки

салон працює з 8 ранку і до 20:00, більшість клієнтів після роботи не встигають вчасно потрапити на ремонт автомобіля та забрати його з сервісу. Для зручності клієнтів створено послугу «автосервіс без часових обмежень», ця послуга допомагає залишити автомобіль у неробочі години дилерського центру. Обрати можна будь-який зручний діапазон часу, не враховуючи комендантську годину – з 23:00 до 5:00 год.

Другим заходом запропоновано «Створення мобільного за стосунку «MyService VIKMOT» . В наш час телефон є невід'ємною частиною життя, а додатки допомагають швидко отримати необхідну інформацію. Оскільки в додатку будуть всі необхідні функції. Таке рішення допоможе компанії підвищувати свою конкурентоспроможність, оскільки полегшить клієнту зв'язок між сервісом для отримання необхідної для нього інформації.

Аналізуючи показники після проведення заходів, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ТОВ «Вікінг Моторз» збільшився на 6500,00 тис. грн, прибуток від реалізації на 1048,23 тис. грн., чистий прибуток – на 859,54 тис. грн.. Витрати на 1 гривню чистої виручки зменшились на 2,61 коп, при цьому значно зросла рентабельність продаж та рентабельність продукції. Такі заходи є оптимістичними для підприємства, яке працює у важких умовах. Дані заходи допоможуть підвищити прибутки та підвищити конкурентоздатність на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. David, F.R. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. FT Prentice Hall
2. McKinsey & Company (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix.
3. Wiki (2008). BCG Matrix & GE/McKinsey Matrix.
4. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія и практика. К.: Центр економіки та маркетингу. 1996. 208 с.
5. Братанов М. І. Економіка і суспільство. 2016. 189-194 с.
6. Белявцев М. І. Маркетингова цінова політика: Підручник 2005. 332 с.
7. Буряк П. Ю. Маркетинг: Підручник :2005. 320 с
8. Виробництво промислової продукції за видами діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.01 2023)
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник для вузів. К.: Лібра, 2002. 712 с.
10. Дикань В. А. Управління якістю як фактор конкурентоспроможності підприємств. Економіка України. Київ: 2008. №1. 43с.
11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАККіМ, 2006. 160 с.
12. Закревська, Л. М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01. К.: НУХТ, 2005. 20 с.
13. Замроз М. В. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. 2011. № 2. С. 47-52.
14. Зянько В. В. Нормативно-правові та фінансові засади забезпечення ефективної інноваційної діяльності малих підприємств. К., 2010. 305 с.

15. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць. Харків. 2011. С. 181–187.
16. Клименко С.М. Управління кокурентоспроможності підприємства. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія . Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
18. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. 2019.
19. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств Науковий вісник НЛТУ України. 2011. С. 159–166.
20. Литвин О.В. Підвищення конкурентоздатності продукції в умовах ринкової економіки. Інтелектуальна економіка. Р. 2010. №4. 84с.
21. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4.
22. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 281-286
23. Нікіфорова Л. О. Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Т.1 Дніпро: Пороги, 2017. 472 с. С. 52-74.
24. Офіційний сайт BMW. URL: <https://www.bmw.co.uk/> (дата звернення 15.01 2023)
25. Офіційний сайт Ауді. URL: <https://www.audi.co.uk/> (дата звернення 20.01 2023)
26. Офіційний сайт Вольво. URL: <https://www.volvocars.com/uk/> (дата звернення 15.01 2023)

27. Офіційний сайт Інфініті. URL: <https://www.infiniti.com/> (дата звернення 15.01 2023)
28. Офіційний сайт Лексус. URL: <https://www.lexus.co.uk/> (дата звернення 17.01 2023)
29. Офіційний сайт Тойота/ URL: <https://www.toyota.co.uk/> (дата звернення 15.01 2023)
30. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства: Збірник наукових праць. 2011. Випуск 32. С. 45–51.
31. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник Вид. 2-ге. К.: КНЕУ, 2004. 528 с.
32. Просюян Е. К. Рекламні засоби в діяльності підприємства: Київ-Друк, 2003. 230 ст.
33. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник К.: Основи, 1998. 390 с.
34. Розробка додатків. URL: <https://brander.ua/> (дата звернення 15.01 2023)
35. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. К. 2013.
36. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств: Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. № 2, Ч. 2. С. 385–390.
37. Старостіна А.О. та інш. Маркетинг: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання Прес, 2003. 326 с.
38. Т. А. Городня Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Випуск 20 (9), С. 227–230
39. Філіппов М. І. Економіка малих підприємств. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
40. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. 2020.

41. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. 2013. №1. с. 62-69.

42. Швиданенко О.А. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність. Актуальні проблеми економіки. 2003. №8(26). С.145–146.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати ТОВ «Вікінг Мотоз» за 2021-2022 роки в  
тис. грн.

Таблиця А.1

Форма № 1-м Код за ДКУД			
1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	381,9	139,4
Первісна вартість	1001	1 272,7	1 272,7
Накопичена амортизація	1002	( 890,8 )	( 1 133,3 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	16 454,7	17 661,9
первісна вартість	1011	25 024,9	30 688,3
знос	1012	( 8 570,2 )	( 13 026,4 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>16 836,6</b>	<b>17 801,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	7 556,1	7 222,4
у тому числі готова продукція	1103	7 435,7	7 081,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 604,2	31 974,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	200,9	89,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 276,4	15 250,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 162,8	4 328,6
Витрати майбутніх періодів	1170	73,0	112,1
Інші оборотні активи	1190	1 536,5	4 458,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>29 409,9</b>	<b>63 436,5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>46 246,5</b>	<b>81 237,8</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	4 100,0	4 100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 177,2	10 889,6
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>11 277,2</b>	<b>14 989,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	12 300,0	16 987,7
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10 292,7	19 382,2
розрахунками з бюджетом	1620	266,3	1 457,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	210,6	416,3
розрахунками зі страхування	1625	57,5	76,9
розрахунками з оплати праці	1630	242,6	311,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11 286,0	27 538,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>34 445,1</b>	<b>65 754,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>46 246,5</b>	<b>81 237,8</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	520 377,7	352 833,6
Інші операційні доходи	2120	6 358,4	4 494,9
Інші доходи	2240	239,8	102,3
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>526 975,9</b>	<b>357 430,8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 481 907,0 )	( 327 805,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 37 821,2 )	( 26 535,1 )
Інші витрати	2270	( 2 719,4 )	( 617,2 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 522 447,6 )</b>	<b>( 354 957,8 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 528,3	2 473,0
Податок на прибуток	2300	( 815,9 )	( 446,5 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>3 712,4</b>	<b>2 026,5</b>

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Іванова Наталія Петрівна \_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Талайко Людмила Василівна \_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)