

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис)

«___» _____ 20__р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ ОЛЬГА ПЕСТУХОВА
(підпис)

«___» _____ 20__р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

на тему: Формування конкурентних переваг підприємства

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТТ-5-8

Соловищук Олександр Сергійович

Керівник: Бергер Аліна Дмитрівна

Рецензент: _____

підпис

підпис

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач: Олександр СОЛОВИЩУК

підпис

Київ - 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу

_____ ОЛЬГА ПЕСТУХОВА
(підпис)

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Соловіщук Олександр Сергійовичу

1. Тема роботи: Формування конкурентних переваг підприємства затверджена наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 819-КС
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи: 25.01.2024 року.
3. 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.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Вступ. Розділ 1. (Теоретико-методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства). Розділ 2. (Аналіз бізнес-середовища та конкурентних переваг Porsche AG). Розділ 3. (Організаційно-економічні напрями підсилення конкурентних переваг Porsche AG). Висновки. Список використаної літератури. Додатки
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рис. 1.1. Процес створення конкурентної стратегії, Рис. 2.1. Структура власності Porsche AG, Рис. 2.2. Організаційна структура управління Porsche AG, Рис. 2.3. Результати опитування задоволеності

покупців Porsche AG у вигляді діаграми, Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності Porsche AG та його конкурентів, Рис. 2.5. Матриця McKinsey, Рис. 3.1. Асортимент авто Porsche AG за класом та паливом, Таблиця 1.1 Тлумачення поняття "конкурентні переваги", Таблиця 1.2 Внутрішні джерела формування конкурентних переваг підприємства та їх приклади, Таблиця 1.3 Зовнішні джерела формування конкурентних переваг підприємства та їх приклади, Таблиця 2.1 Юридична інформація про Porsche AG, Таблиця 2.2 Основні показники діяльності Porsche AG, Таблиця 2.3 Ширина та глибина асортименту Porsche AG, Таблиця 2.4 Продажі Porsche AG по регіонам, Таблиця 2.5 Витрати на стимулювання збуту продукції Porsche AG, Таблиця 2.6 Середні бали опитування задоволеності покупців, Таблиця 2.7 Характеристика руху кадрів підприємства Porsche AG, Таблиця 2.8 Дані щодо вікового складу персоналу підприємства Porsche AG, Таблиця 2.9 Частка ринку Porsche AG за регіонами, Таблиця 2.10 Порівняння показників конкурентоспроможності Porsche AG та його конкурентів, Таблиця 2.11 Площі фігур багатокутника конкурентоспроможності, Таблиця 2.12 SWOT-Аналіз, Таблиця 2.13 Оцінка привабливості галузі, Таблиця 3.1 Потрібні початкові інвестиції запропонованих заходів, Таблиця 3.2 Результати опитування експертів, Надійність результатів опитування експертів Таблиця 3.3, Таблиця 3.4 Очікувані результати від впровадження заходу, Таблиця 3.5 Основні показники діяльності Porsche AG до і після введення запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: 30.09.2023 р.

Керівник: Аліна БЕРГЕР

Завдання прийняв Олександр СОЛОВІЩУК

підпис

підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел	03.10.2023 - 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2023 - 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: Теоретико-методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства	31.10.2023 - 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: Аналіз бізнес-середовища та конкурентних переваг підприємства Porsche AG	21.11.2023 - 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: Організаційно-економічні напрями підсилення конкурентних переваг Porsche AG	12.12.2023 - 01.01.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2024 - 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2024 - 25.01.2024	Виконано

Магістрант: Олександр СОЛОВІЩУК

Керівник: Аліна БЕРГЕР


підпис

підпис

АНОТАЦІЯ

Соловіщук О. С. «Формування конкурентних переваг підприємства».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" — Національний університет харчових технологій. — Київ, 2024. Робота містить 92 сторінки, 21 таблицю, 7 рисунків, 3 додатки, а також перелік посилань з 35 найменувань.

Схиляючись на змінні світові тенденції та необхідність підприємств регулярно розроблювати нові коротко- та довгострокові переваги задля розвитку та збереження частини ринку, у роботі розглянута класифікація та сутність конкурентних переваг, їх джерела, а також формування конкурентних стратегії задля їх досягнення.

Проведений організаційно-економічний аналіз підприємства Porsche AG та його маркетингової діяльності. Після розгляду його сильних та слабких сторін із обранням вектора розвитку методами SWOT-аналізу та п'яти сил Портера були запропоновані заходи покращення конкурентних переваг, а їх економічний вплив на підприємство був подальше оцінений методом експертних оцінок.

ANNOTATION

Solovishchuk, O. S. "Bildung von Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens". Qualifikationsarbeit zur Erlangung des akademischen Grades "Bachelor" im Studiengang 076 "Unternehmertum, Handel und Börsentätigkeit" an der Nationalen Universität für Lebensmitteltechnologien. — Kiew, 2024. Die Arbeit umfasst 92 Seiten, 21 Tabellen, 7 Abbildungen, 3 Anhänge sowie eine Liste von 35 Quellen.

Im Kontext der sich wandelnden globalen Trends und der Notwendigkeit für Unternehmen, regelmäßig neue kurz- und langfristige Vorteile zur Ausbreitung und Aufrechterhaltung eines Marktanteils zu entwickeln, werden in der Arbeit die Klassifizierung und Essenz von Wettbewerbsvorteilen, ihre Quellen sowie die Bildung von Wettbewerbsstrategien zu ihrer Erreichung betrachtet. Es wurde eine organisatorisch-wirtschaftliche Analyse des Unternehmens Porsche AG und seiner Marketingaktivitäten

durchgeführt. Nach der Untersuchung seiner Stärken, Schwächen und der Festlegung der Entwicklungsrichtung mithilfe von SWOT-Analyse und den fünf Kräften nach Porter wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsvorteile vorgeschlagen, und ihr wirtschaftlicher Einfluss auf das Unternehmen wurde durch die Methode der Expertenbewertung weiter bewertet.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства.....	11
1.2. Джерела формування конкурентних переваг підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до розробки та впровадження стратегії формування конкурентних переваг.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ PORSCHE AG.....	31
2.1. Загальна характеристика Porsche AG.....	31
2.2. Комплексний аналіз маркетингової діяльності Porsche AG.....	36
2.3. Діагностика конкурентних переваг Porsche AG.....	45
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ПІДСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ PORSCHE AG.....	61
3.1. Визначення вектору розвитку Porsche AG.....	61
3.2. Розроблення стратегії покращення конкурентних переваг Porsche AG.....	63
3.3. Оцінювання економічного ефекту запропонованих заходів.....	68
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	86
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Процеси трансформації світової економіки, пов'язані з більш ефективним і маловитратним транспортуванням товарів, відкрили можливість для будь-якого підприємства увійти на світовий ринок. Таким чином, незалежно від свого бажання, кожне підприємство зазнає конкуренції в єдиному світовому ринковому середовищі, у якому недостатньо лише створити якісний продукт. Вибагливий споживач бажає знати, чому він повинен обрати продукцію саме цього підприємства і які переваги воно має порівняно з іншими.

Для будь-якого підприємства наразі критично важливо мати унікальні характеристики та переваги, які демонструють, що саме їхні товари найкращим чином задовольняють потреби споживача. Саме конкурентні переваги здатні принести виробникам значний прибуток, а їх створення є наразі ключовим аспектом для кожного підприємства.

Зважаючи на те, що сучасний глобалізований світ характеризується змінними тенденціями, і те, що вчора було джерелом переваги, сьогодні може призвести до краху підприємства, вивчення конкурентних стратегій, їх переваг та джерел набуває стратегічної важливості, а наукові роботи в цьому напрямку потребують систематичних доповнень та оновлень.

Торкнувшись наукових робіт варто відзначити, що дослідження формування конкурентних переваг проводилось чималою кількістю зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких особливо потрібно виділити праці від: М. Портер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Коуз, Ф. Вебстер, Й. Шумпетер, Л. Балабанова, Л. Лісовська, та Л. Лігоненко.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та оцінка комплексу короткострокових та довгострокових заходів формування та покращення конкурентних переваг для досліджуваного підприємства.

Перед досягненням заданої мети стоїть низка завдань, необхідних для вирішення:

- визначити сутність, категорії та джерела формування конкурентних переваг підприємства;

- дослідити теоретико-методичні аспекти формування конкурентної стратегії виробничого підприємства;
- проаналізувати стратегії маркетингової діяльності досліджуваного підприємства;
- виявити основні конкурентні переваги та проблеми у діяльності підприємства;
- визначити вектор розвитку досліджуваного підприємства;
- розробити та оцінити економічно заходи з покращення конкурентних переваг для підприємства на коротко- та довгострокову перспективу.

Об'єктом дослідження є конкурентні переваги акціонерного товариства Porsche AG у коротко- та довгостроковій перспективі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування та удосконалення конкурентних переваг виробничого підприємства.

Практичне значення цієї роботи полягає у визначенні недоліків діяльності Porsche AG, їх сильних сторін, можливостей розвитку та загроз. Так, для підприємства був знайдений вектор коротко- та довгострокового розвитку та розроблені три заходи покращення конкурентоспроможності із аналізом їх економічного ефекту, які можуть бути використані при побудові конкурентної стратегії виробничого підприємства.

Наукова новизна цієї робота може виявитися у таких пунктах:

- Конкретизація сутності поняття «конкурентні переваги підприємства» та «конкурентна стратегія підприємства» з урахуванням сучасних тенденцій та світових змін;
- Визначення основних джерел конкурентних переваг у глобалізованій економіці;
- Розширення поетапної системи формування конкурентної стратегії для виробничого підприємства світового рівня.

Використаними методами дослідження виступили: У дослідженні сильних та слабких сторін підприємства був використаний Customer Satisfaction Index, а також матриця McKinsey. Задля визначення вектору розвитку підприємства був використаний метод багатокутнику конкурентоспроможності, аналіз SWOT та п'ять

сил Портера. При прорахуванні економічного ефекту запропонованих заходів був застосований метод експертних оцінок.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, загальним обсягом 92 сторінок основного тексту, а також 21 таблиці, 7 рисунків, списку використаних джерел з 35 позицій та 3 додатків (обсягом 4 сторінки).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства

Тисячолітня сага конкуренції за території, ресурси та виживання не вщухає й нині, а навпаки, приймає нові вигляди й форми. Однією з таких актуальних маніфестацій є сучасна конкуренція між підприємствами на ринку, де вони змагаються за увагу та лояльність більшої кількості споживачів, спрямовуючи свої зусилля на досягнення більшого фінансового успіху.

Цей постійний поєдинок стає каталицізатором, за допомогою якого виробники товарів чи послуг намагаються привернути увагу споживачів шляхом маніпулювання ціною, якістю та іншими аспектами. Конкуренція є не лише економічним процесом взаємодії та боротьби між виробниками за найвигідніші умови виробництва та збуту продукції, але й ефективним механізмом саморегулювання у вільних ринкових умовах.

Позитивний вплив конкуренції для споживача непереоцінений: розмаїття товарів у нескінченних категоріях та характеристиках надає можливість вибору, який стає великим благом. Але для підприємств цей бій за увагу може стати викликом, бо вимагає виділення серед безлічі конкурентів, що потребує додаткових витрат. Виробникам належить активно працювати над збереженням своїх позицій на ринку та забезпеченням стійкого попиту на їхню продукцію. Це вимагає максимально ефективного використання наявних ресурсів та постійного розвитку стратегій для досягнення поставленої мети.

Поява нових учасників на ринку, зростання стандартів якості продукції та обслуговування — це той імпульс, що примушує підприємства розвиватися, шукаючи нові та удосконалюючи наявні конкурентні переваги. Ці переваги виявляються в різноманітних сферах: у самому продукті, в додаткових послугах, які супроводжують основний продукт, у методах виробництва, маркетингу чи продажу. Тобто, конкурентні переваги мають ієрархію і можуть відноситися до:

- товару;
- функціональної сфери діяльності (дослідження, виробництво, управління та інше);
- підприємства, галузі, економіки країни, суспільства в цілому.

Вони є унікальними для кожного конкретного підприємства, проте, одночасно, вони відносні й оцінюються у порівнянні з конкурентами, які займають провідні позиції на ринку чи в певних його сегментах. Саме наявність конкурентних переваг допомагає підприємствам привернути увагу споживача до власної продукції, тому перед усіма підприємствами на сьогоднішній день виникає потреба у пошуку нових та унікальних конкурентних переваг, що в свою чергу стимулює подальші дослідження в цьому напрямку.

Багато видатних вчених, серед яких М. Портер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Коуз, Ф. Вебстер та Л. Лісовська, досліджували сутність конкурентних переваг підприємства. Тому існують декілька варіантів тлумачення цього поняття, найвидатніші приклади яких подані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття "конкурентні переваги"

Автор	Сутність поняття
М. Портер [30, с. 44]	Конкурентні переваги — це унікальні характеристики або позиції, які дають підприємству перевагу перед конкурентами на ринку. Вони надають позицію, в якій підприємство найкраще може захиститися від негативного впливу конкурентних сил або вплинути на них на свою користь.
Л. В. Балабанова [2, с. 145]	Конкурентні переваги — це сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку в довгостроковій перспективі.
Ж.-Ж. Ламбін [27, 36-37]	Конкурентні переваги — це характеристики чи особливості продукту та бренду, які надають підприємству перевагу над прямими конкурентами. Ця перевага визначається порівнянням з кращими, найбільш небезпечними та пріоритетними конкурентами.
Л. О. Лігоненко [23, с. 14]	Конкурентними перевагами можна вважати суттєве зниження собівартості продукції за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дає змогу мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати; розгортання діяльності в сегментах із кращими умовами, наприклад із найкращим податковим кліматом

Підсумовуючи їх усі та виділяючи найважливіші пункти для нинішнього часу можна сформулювати таке визначення: Конкурентні переваги є основою ключової активності підприємств, яка формує здатність до виживання та успішного розвитку, забезпечуючи позитивну динаміку у частці ринку, обсягах продажів, прибутковості та ефективності виробництва.

Конкурентні переваги повинні мати реальне відображення у товарі, ціні, якості обслуговування, низьких витратах та інших показниках діяльності підприємства чи сприйняття споживача. Ключовою є можливість виміряти та оцінити їх за допомогою економічних показників: вищою рентабельністю, більшим ринковим покриттям, збільшеним обсягом продажів та іншими параметрами. Нереалізовані конкурентні переваги у боротьбі не є перевагами в справжньому розумінні, оскільки вони не перетворилися на нові результати діяльності і не призвели до нового стану компанії.

Склад переваг залежить від галузі. Так, для високотехнологічних підприємств конкурентні переваги пов'язані з товарами та технологічними інноваціями, а для підприємств, які обслуговують масовий попит базовими товарами, це, передусім, впізнаваність торгової марки та низькі витрати. Підсумовуючи, конкурентні переваги повинні мати такі характеристики:

- Значущість: помітно виокремлюватися серед конкурентів;
- Важливість для споживача: приносити відчутну користь;
- Стійкість: зберігати важливість у змінному середовищі;
- Унікальність: надавати перевагу, недосяжну для інших виробників;
- Прибутковість: обсяги виробництва, структура витрат і ринкові ціни на продукцію мають забезпечувати успішну діяльність у вибраній сфері та достатній прибуток для компанії.

Переходячи до класифікації конкурентних переваг за теорією Майкла Портера, виділяються два основних види конкурентних переваг підприємства [30, с. 74-77]: низькі витрати та диференціація товарів. Низькі витрати відображають здатність підприємства створювати товари за менші кошти, ніж у її конкурентів. Підприємства з низькими витратами на порівнянні товари мають можливість здобувати більший прибуток при рівних цінах з конкурентами. Диференціація, зі свого боку,

представляє собою здатність задовольняти покупця унікальною та більшою цінністю через високу якість продукції, новаторські товари, високий рівень післяпродажного обслуговування та інше. У підприємств з диференційованою продукцією прибуток з кожної одиниці продукції буде вищим, оскільки можливість диференціації дозволяє встановлювати вищі ціни, що при однакових витратах породжує більший прибуток.

Також загалом розрізняють конкурентні переваги за часом дії, на короткострокові та довгострокові. Створення довгострокових переваг є однією з основних цілей підприємства, оскільки вони можуть забезпечити тривале існування на ринку без потреби у додаткових регулярних, наприклад, щорічних фінансових вкладень. Короткострокові переваги, навпаки, потрібно постійно перероблювати та змінювати на нові, що потребує регулярних інвестицій. Отримати довгострокову конкурентну перевагу можливо завдяки унікальності. Різниця в перевагах за їх можливістю повторення є наступним видом класифікації:

- Імітовані;
- Унікальні.

Унікальною конкурентною перевагою можуть бути патентовані винаходи або особливі навички, які важко відтворити іншими гравцями ринку. З іншого боку, імітованою перевагою є, наприклад, концепція брендування або вдосконалений клієнтський сервіс, оскільки інші компанії можуть прикласти зусилля для копіювання та розвитку подібних підходів. Узагальнюючи, поєднання унікальних, складних для імітації переваг з вдалою стратегією довгострокового збереження та розвитку цих переваг становить основу стійкого конкурентного позиціонування на ринку.

За іншою, більш широкою трактовкою конкурентні переваги можна розділяти за їх рівнем проявлення:

- Переваги на рівні персоналу: Досвід, кваліфікація та вміння пристосуватися до кризисних ситуацій дозволяють робітникам вирішувати найскладніші завдання, приносячи користь підприємству;
- Переваги на рівні підприємства: Неповторність та особливість товарів, додаткові послуги та позитивний імідж можуть стати вирішальною перевагою для вибору споживачем саме цього підприємства;

- Регіональні переваги: Розвинена інфраструктура, м'яка податкова система, велика кількість потенціальних споживачів, матеріальні та людські ресурси відіграють ключову роль, створюючи неповторні конкурентні переваги;
- Державні переваги: Схожі на регіональні, але у більшому масштабі, а також стабільна політична ситуація, технологічна розвиненість країни та функціонуючі органи законодавства;
- Світові переваги: Це переваги, які роблять країну або регіон в цілому привабливими для світового ринку, такі як глобальна репутація, участь у міжнародних угодах, високий рівень експорту чи інвестиційна привабливість.

Ці конкурентні переваги також нерідко поділяють за їх походженням, отримуючи більш детальну класифікацію:

- Спадкові: Підприємства нерідко, підчас зміни керівництва або виду діяльності, може залишати свої минулі переваги, такі як право власності на землю, імідж чи виробничі можливості у вигляді фабрики.
- Тренування: Проведення регулярних тренінгів для підвищення класу робітників та розвитку їх комунікаційних здібностей. Злагоджений колектив, у якому кожен виконує своє завдання на високому рівні є більш продуктивним та економічно-вигідним для підприємства.
- Іновативність: Нововведення, покращення існуючого продукту чи технологій виробництва стають перевагами, які можуть залишатися роками недосяжними для конкурентів, даючи роки збільшеного доходу для підприємства;
- Адаптивність: Готовність до регулярних змін на ринку та кризових ситуацій дає підприємству можливість швидше за інших пристосуватися до нових умов, перевернувши ситуацію на свою користь.

Зрозумілим, але все ще потребуючим опису, є класифікація за суттю фактора переваги товару або послуги, яка включає:

- якість;
- ціну;
- додаткові витрати споживача після покупки;
- сервіс супроводжуючий товар або послугу.

Також Майкл Портер поділяв конкурентні переваги ще на дві категорії, а саме за сферою виникнення переваги (природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні, культурні та економічні конкурентні переваги) та по відношенню до системи підприємства (внутрішні та зовнішні конкурентні переваги) [30, с.181-182]. Цей поділ буде детально розглянутий у наступному підрозділі, так як він має велику значимість у аналізі джерел конкурентних переваг.

Цю мозаїку факторів конкурентних переваг також своїми ідеями доповнює своїми дослідженнями австрійський економіст Йозеф Шумпетер [32, 84-100]. Він звертає ключову увагу конкурентних переваг на новизну у діяльності підприємства. Заміна старого новими ідеями, товарами, додатковими послугами до них, сучасними технологіями виробництва, а також пошук недосконалостей у сучасному ринковому середовищі є рушійною силою економічного розвитку. Саме такий підхід підприємницької діяльності, за ідеєю Шумпетера, виокремлює підприємство серед конкурентів та робить його пріоритетним для споживачів.

1.2. Джерела формування конкурентних переваг підприємства

Досягнення та збереження конкурентних переваг для підприємства значною мірою залежать від джерел, з яких вони виходять. Дослідники зазвичай підтримують ідею про існування трьох підходів у визначенні джерел формування конкурентних переваг підприємств: ресурсний, ринковий і інституційний. Проте, як і у минулому підрозділі про класифікацію конкурентних переваг, співвідношення конкурентних переваг та їх джерел також вивчалось численними вченими, ураховуючи значний науковий прогрес, виникає ціла низка авторських концепцій, які не лише розширюють, але й доповнюють зміст цих підходів.

Так, Жан-Жак Ламбін виокремлює такі основні джерела формування конкурентних переваг: Якість продукту, витрати на нього та унікальні навички [27, с. 1-15]. Якість продукту може відзначатися у можливості повністю задовольнити потребу споживача, а також у часі, на який продукт зможе це зробити, поки не втратить своїх властивостей. Витрати на виробництво відіграють важливу роль у ціновій політиці товару, так переваги у низькій собівартості дають можливість

підприємству отримувати більший прибуток ніж конкуренти за аналогічний товар або ж можливість знизити ціну та продавати більше. Унікальні навички підприємства можуть проявлятися у неповторному вмінні задовольнити протреби споживачів або ж у високоосвічених працівниках, які мають змогу не стандартно виконувати задачі. Ще однією концепцією Жан-Жак Ламбена є ієрархія ресурсів. За нею усі ресурси підприємства можна розділити на три класи, найбільшу значущість у яких відіграють матеріальні активи, надалі йдуть нематеріальні, а на останньому місті важливості стоять головні компетенції.

Однією з найбільш відомих концепцій останнього є ідея розвитку ключових компетенцій від К. Прахалад і Г. Хамел [31, с. 3-5]. Вони вважають, що стійкі конкурентні переваги виникають від уміння управляти технологіями та навичками у сферах, що сприяють швидкій адаптації до змін. Ці компетенції вважаються основними джерелами конкурентоспроможності, що надають підприємству потужний резерв для зростання. Ключова компетенція, за цим підходом, знаходиться на перетині внутрішньої систематизації підприємства та споживчих переваг, як знання, що призводить до максимізації цінності для споживача. Вона допомагає перемагати в конкурентній боротьбі, як за рахунок покращення властивостей продукту, так і за рахунок ефективного розподілу витрат. Основою ключових компетенцій є здібності, які Д. Коллінз розподіляє на три рівні [24, ст. 144]: функціональні, що стосуються підтримки основних бізнес-процесів; здібності до інновацій у продукту або гнучкості виробництва для адаптації до зовнішнього середовища; та креативність у розробці стратегій порівняно з конкурентами. Особливу цінність мають ті компетенції, що сприяють створенню найбільшої споживчої вартості шляхом найефективнішого управління компетенціями та здібностями робітників (менеджмент). Процес ідентифікації ключових компетенцій, запропонований Дж. Барні, розглядає ресурси та здібності за критеріями, які відповідають властивостям ключових компетенцій [22, 102-115]:

- цінність;
- рідкість;
- складність копіювання;
- економічні вигоди від цих ресурсів.

Іншим дослідником, М. Портером, було запропоновано критерії відповідності ресурсів здатності генерувати конкурентні переваги [30, с. 76-77], до яких віднесено:

- неоднорідність ресурсів;
- фактичні обмеження конкуренції;
- прогностичні обмеження відносно вартості ресурсів;
- мобільність ресурсів відносно підприємства.

У відповідності з компетентним підходом часто розглядають концепцію управління знаннями, яка з'явилася в рамках теорії підприємств, здатних до самоосвітнього розвитку. Особливістю функціонування таких підприємств є постійне збільшення обсягу знань, здобутих на практиці. Людський капітал, як носій цих знань, розглядається як ресурс, який можна розвивати і збагачувати завдяки неперервному процесу навчання персоналу. Саме цей розвиток інтелектуального капіталу виступає одним з основних джерел конкурентних переваг, які гарантують економічний успіх.

Другим, із перелічених способів визначення джерел конкурентних переваг є ринковий підхід. Його суть полягає у виявленні власних переваг у порівнянні з конкурентами за допомогою аналізу зовнішнього середовища. Основу цього підходу становить оцінка привабливості галузі та позиції підприємства в ній. На підставі такого аналізу обирається одна з двох класичних стратегій, які також вже були згадані у першому підрозділі: зниження собівартості або диференціація товарів.

Ринковий підхід передбачає адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища. Вказується, що джерело конкурентних переваг підприємства полягає у способі, яким реалізуються та посилюються його види діяльності. Велику роль у цьому відіграє важливість правильного вибору стратегії та уважного планування дій для забезпечення успішної взаємодії між різними аспектами діяльності підприємства.

У свою чергу, М. Портер у своїх дослідженнях висловив концепцію, що конкурентні переваги підприємства походять від двох основних джерел [30, с. 181-182]:

Внутрішні джерела формування конкурентних переваг охоплюють аспекти внутрішньої діяльності підприємства, такі як продуктивність праці, ефективність

системи менеджменту, впровадження нових технологій та інші. Вони мають переважати за якістю та ефективністю порівняно з аналогічними характеристиками конкурентів. Різноманітні типи внутрішніх джерел формування конкурентних переваг підприємства та приклади до них наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Внутрішні джерела формування конкурентних переваг підприємства
та їх приклади**

Джерела	Приклад
Виробничі	Ефективність праці, раціональне використання ресурсів, оптимізація основних фондів, наявність матеріальних та технічних ресурсів.
Кваліфікаційні	Компетентність, вміння, ініціативність, творчий потенціал персоналу, готовність до інновацій.
Технологічні	Актуальність, висока якість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу.
Інноваційні	Методики та системи розробки та впровадження новітніх технологій, продуктів, послуг, наявність та застосування унікального досвіду.
Управлінські	Ефективність та результативність системи управління, контроль оборотних засобів, якість виробництва, закупівельні та збутові процеси, а також ефективність системи мотивації персоналу.
Організаційні	Актуальність, інноваційність, гнучкість та структурованість поточної організаційної системи.
Спадські	Культура компанії на ринку, її традиції, досвід та історія розвитку.
Географічні	Розташування, прив'язка до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних маршрутів та мереж розподілу.
Економічні	Наявність джерел фінансування, здатність до сплати фінансових зобов'язань, ліквідність, рентабельність, прибутковість.

Складено автором на основі [30]

Зовнішні джерела, натомість, ґрунтуються на здатності підприємства створювати значущіші цінності для споживачів його продукції, вони можуть відкривати можливості для більш повного задоволення потреб, скорочення витрат або підвищення ефективності їх діяльності. Різноманітні типи зовнішніх джерел

формування конкурентних переваг підприємства та приклади до них наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Зовнішні джерела формування конкурентних переваг підприємства та їх приклади

Джерела	Приклад
Якісні	Якість продукції згідно з думкою споживачів.
Інформаційні	Системи збору та обробки даних на підприємстві, рівень інформованості щодо стану й тенденцій розвитку ринку, впливу сил і умов маркетингового середовища, поведінки споживачів, конкурентів та інших учасників ринкових процесів.
Конструктивні	Характеристики продукту, його технічні параметри, дизайн та упаковка.
Кон'юнктурні	Умови ринку, конкурентне середовище (кількість та поведінка конкурентів, рівень інтенсивності конкуренції).
Комунікаційні	Методи та шляхи передачі інформації про компанію, використання комунікаційних каналів та наявність зв'язку із споживачами.
Збутові	Канали та стратегії розподілу продукції.
Іміджеві	Оглядова думка споживачів щодо підприємства та його товарів, загальний рівень популярності підприємства.
Цінові	Вплив цін на ринок, їх можлива еластичність, відображення в соціумі та вплив підприємства на цінову політику.
Поведінкові	Ступінь усвідомлення філософії маркетингу серед працівників підприємства та спрямованість їхньої діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків.
Сервісні	Стандарт і якість надання послуг підприємством до, під час та після покупки.

Складено автором на основі [30]

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, направляють підприємство на розвиток та використання внутрішніх переваг, а з іншого — забезпечують стійкі конкурентні позиції, оскільки такі переваги спрямовані на задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Третім підходом, найбільш сучасним, є інституційний підхід. Виникнення цього підходу пов'язане з помітними змінами у самому конкурентному середовищі.

Інститути представляють собою набір правил поведінки, що існують у суспільстві і утворюють "правила гри", які організують взаємодію між людьми. Важливою характеристикою інститутів є зменшення неоднозначності у середовищі. У рамках інституційного підходу економічна поведінка суб'єктів обмежена різноманітними правилами, як економічного, так і інших типів обмежень: соціальними, культурними, екологічними і т.д. На відміну від попередніх підходів, де отримання конкурентних переваг пов'язане виключно з індивідуальною діяльністю суб'єкта господарювання, в рамках цього підходу передбачається їхнє отримання через взаємодію з іншими учасниками ринку. Це вимагає інтеграції в навколишнє середовище, інфраструктуру та інформаційне поле. Таким чином, виникають так звані колективні конкурентні переваги на перетині концепцій "конкуренція" та "кооперація".

Виняткове значення у інституційному підході, як джерелі формування конкурентних переваг та розвитку соціально-економічних систем загалом, відводиться поняттю "мережа". Ця ключова характеристика сучасності простежується практично у всіх сферах: соціальні мережі, глобальний Інтернет, асоціації й організації, від політичних партій до світових об'єднань. Усі ці феномени об'єднує мережа, як система зв'язків між окремими учасниками, що відрізняються стійкістю, незалежною від частоти взаємодій, кількості агентів, а також засадами.

Мережа лежить між двома "полярними" концепціями: ринком і ієрархією, інтеракція між якими, а також специфіка формування трансакційних витрат, була описана в роботах О. Уільямсона, який є одним з ключових фігур інституціональної теорії [35, ст. 266-282]. Ієрархія часто розглядається в контексті підприємства, як суб'єкта господарювання. Основа взаємодії агентів у мережі полягає у контрактації або координації, де акцент на створенні конкурентних переваг переноситься з внутрішнього середовища власних можливостей на інших агентів. Вважається, що базу класифікації "ринок - мережа - ієрархія" складають такі типи економічної взаємодії: "конкуренція - співробітництво - підпорядкування". Проте, це порівняння слід розглядати умовно, оскільки конкуренція існує завжди й скрізь, включаючи внутрішню структуру організаційної ієрархії. З іншого боку, пошук конкурентних переваг серед партнерів у взаємодії є важливим додатковим джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ресурсний підхід акцентує увагу переважно на внутрішніх можливостях, засобах і ресурсах підприємства. Ринковий підхід зорієнтований на потреби споживачів і, відповідно, ситуацію на ринку. А інституційний підхід розглядає взаємодію агентів у мережевих структурах для формування колективних конкурентних переваг.

Сумуючи, проаналізовані дослідження щодо джерел виникнення та формування конкурентних переваг можна виділити основні з них:

- високоосвіченість робітників;
- новаторство;
- ефективні технології виробництва;
- висока якість продукції або унікальні характеристики товару;
- збалансований асортимент продукції;
- стратегічний підхід до ціноутворення.

Але, задля успішного функціонування підприємства фокусування на лише одному з вищеприказаних джерел не є раціональним. Найкращим підходом треба виділити їх комбінування, що дозволить створити унікальні або складно-повторні конкурентні переваги.

1.3. Методичні підходи до розробки та впровадження стратегії формування конкурентних переваг

Успішна діяльність будь-якого підприємства, особливо на початковому етапі, неможлива без планування, яке поступово розгортається в стратегічні плани. Одним з ключових аспектів стратегічного планування є конкурентна стратегія, яка генерує конкурентні переваги і створює перспективи ефективної роботи та розвитку підприємства. З огляду на високий рівень конкуренції у більшості галузей підприємницької діяльності, особливо серед малих та середніх підприємств, важливо розробляти, обирати та впроваджувати конкурентну стратегію. При створенні конкурентної стратегії на початковому етапі діяльності, підприємство прагне знайти і втілити спосіб успішного конкурування у відповідній сфері.

Для конкуруючих підприємств існує безліч варіантів конкурентних стратегій, але немає жодної універсальної, яка б підходила завжди та для всіх. Так, у випадку конкурентної боротьби на всьому ринку, основними стратегіями будуть лідерство в витратах і диференціація, тоді як у випадку вибору окремого сегмента ринку, акцент робиться на концентрацію у цьому сегменті. Основний принцип використання конкурентної переваги полягає в тому, що кожна конкурентна стратегія має ґрунтуватися на перевагах, якими володіє підприємство.

Важливим є також принцип пристосування до змін навколишнього середовища, оскільки саме воно є найбільш непередбачуваним, потребує постійних корегувань стратегії. Досягнуті цілі чи позиція на ринку можуть піддатися негативному впливу оточуючого середовища, що може спричинити нестабільність у функціонуванні підприємства. Так, дотримання принципів при розробці стратегії допоможе створити ефективний інструмент для досягнення цілей та збереження позиції підприємства на ринку, забезпечить його високу конкурентоспроможність і гнучкість, що є вельми важливими у сучасних змінливих умовах. Лише стратегія, що відповідає конкурентній галузі, а також ресурсам та вмінням конкретного підприємства в конкретний момент, може привести до успіху.

I. Ансофф визначає конкурентну стратегію підприємства як напрямки та методи, пов'язані з управлінням та спрямовані на успішну діяльність у певній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [21, с. 37]. Ф. Котлер стверджує, що конкурентна стратегія допомагає підприємству успішно конкурувати та займати провідні позиції на ринку [26, ст. 558]. М. Портер визначає її як стратегію, спрямовану на зайняття стійкої та вигідної позиції, яка дозволяє підприємству протистояти тискам, що визначають конкурентну боротьбу у галузі [30, с. 28]. Згідно з цими вченими, успішна розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається глибоким розумінням сутності підприємництва, його мети та шляхів для досягнення цілей задля зайняття кращої за конкурентів позиції. Вони вказують, що вибір та успішне втілення конкурентної стратегії підприємства залежать від наступних факторів:

- матеріально-технічна база та стан підприємства порівняно з конкурентами;
- рівень та зацікавленість топ-менеджерів, а також замотивованість виконавців (робітників) у впровадженні конкурентної стратегії;

- обізнаність щодо внутрішнього та зовнішнього середовища та вміння використати інформацію про нього проти своїх конкурентів;
- вплив соціальних та політичних факторів.

Кожен з вчених мав свій особистий погляд на стратегічне управління та розробку конкурентних стратегій. Узагальнюючи їх думки, конкурентна стратегія може бути описана як набір заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Щодо підходів до формування конкурентних стратегій, то узагальнення виглядає так:

- Поетапне створення конкурентної стратегії: Процес має 7 етапів формування конкурентної стратегії, від визначення цілей до реалізації стратегічних рішень, кожен з етапів виконується послідовно, після повного опрацювання попереднього;
- Факторне формування конкурентної стратегії: за таким підходом необхідно проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори підприємства, виділивши найважливіші переваги та недоліки. Прикладом такого підходу є SWOT-аналіз, за яким виділяють сильні/слабкі сторони, можливості та загрози підприємства;
- Підхід пошуку альтернатив: За цим підходом на основі науково-методичних принципів та теоретичних засадах виокремлюють альтернативу основній стратегії діяльності підприємства, яка зазвичай є повною протилежністю теперішній;
- Змінне стратегічне планування: Цей підхід базується на постійних змінах у діяльності підприємства, які можуть бути пов'язані з частковими досягненнями цілей підприємства, змінах у трендах, конкурентному середовищі чи фінансовому кліматі. У відповідності до цих змін стратегія поступово покращується, можуть бути поставлені інші цілі та завдання, або змінені способи їх досягнення та виконання;
- Конкурентна відповідність: За цим підходом проводиться порівняння підприємства з основними конкурентами та створюється багатокутник конкурентоспроможності, виокремлюючи основні показники діяльності та підбираючи методи досягнення кращого за конкурентів, наприклад більшої рентабельності чи іновативності.

Проте, ще раз важливо відзначити, що в більшості зазначених підходів до розробки конкурентних стратегій також не враховується значення поточної конкурентної позиції підприємства при виборі стратегії. Це може призвести до недооцінення впливу конкурентів та відсутності гнучкого механізму реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Виникнення єдиного методу формування конкурентної стратегії неможливе через індивідуальні умови кожного підприємства, їх власні вимоги та різноманітність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому найбільш прийнятним є поєднання декількох методів, адаптація різних підходів для розробки унікальної стратегії, ефективної для підприємства у конкретний момент для вирішення специфічної проблеми.

Для утримання та формування конкурентних переваг підприємство повинно відповідати власним можливостям (фінансовим, ресурсним, кадровим) та вимогам споживачів. Створення конкурентних переваг - це складний процес, що потребує використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також належної кваліфікації фахівців у галузі маркетингу та витрати часу. Щоб раціонально використовувати ці ресурси, необхідно здійснювати прогнозування конкурентних переваг підприємства, яке включає такі етапи:

- підбір основних чинників впливу на поточні конкурентні переваги підприємства;
- встановлення важливості та впливу кожного окремого чинника на кожну окрему конкурентну перевагу;
- аналіз розвитку змін попиту та підлаштування асортименту товарів під них;
- оцінка зміненої конкурентоспроможності через фактори нового попиту та асортименту.

Вже згаданий 7-етапний процес створення конкурентної стратегії повинен бути комплексним і завершеним. Результати останніх досліджень у цій галузі, вказують на необхідність розширення процесу розробки конкурентної стратегії за рахунок включення етапів, які пов'язані з подальшим її впровадженням. Так, найбільш сучасний процес створення конкурентної стратегії відображений у рис. 1.1.

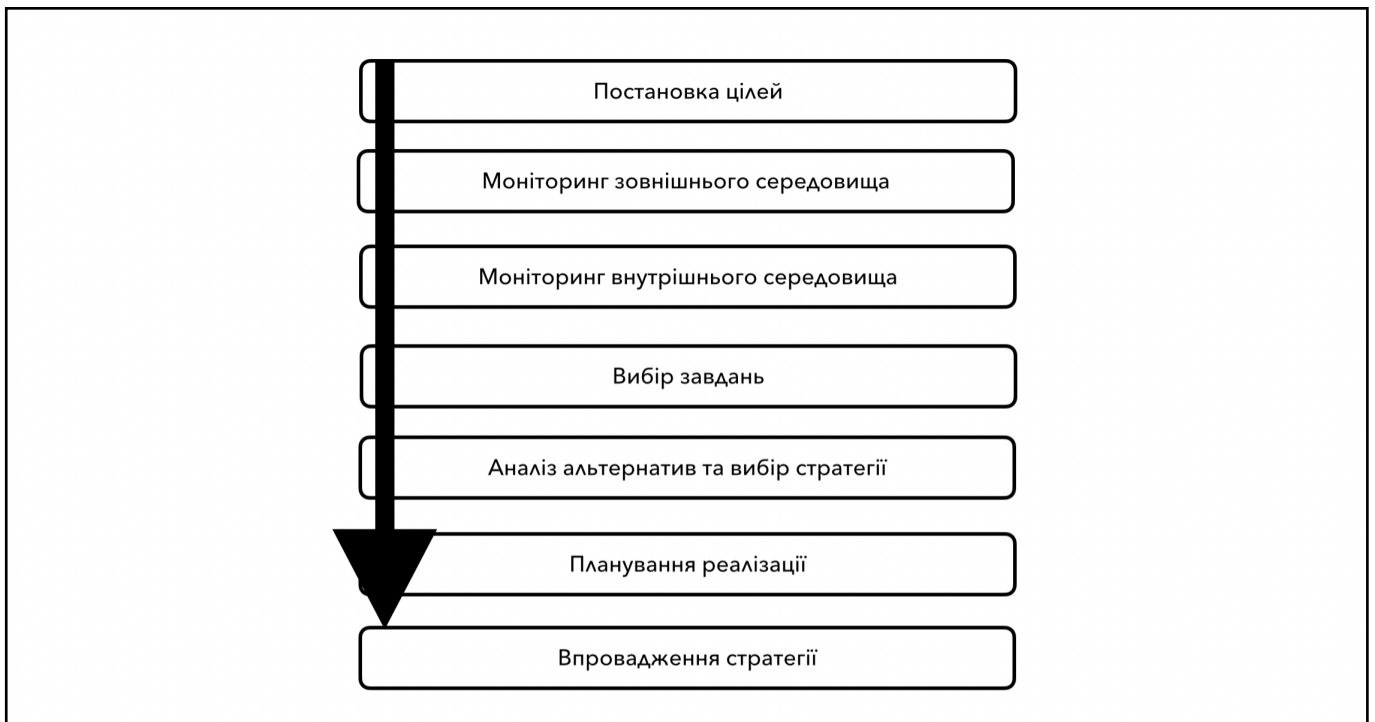


Рис. 1.1. Процес створення конкурентної стратегії

Складено автором

Кожен із цих етапів має свої особливості:

- **Постановка цілей:** Постановка коротко-, середньо- і довгострокових цілей є першим і одним із найважливіших етапів, котрий стає основою формування конкурентної стратегії;
- **Моніторинг зовнішнього середовища:** Аналіз зовнішнього середовища та його тенденцій дає інформацію щодо потенційних загроз та перспектив для підприємства;
- **Моніторинг внутрішнього середовища:** Аналіз внутрішніх справ підприємства, виявлення позитивних та негативних сторін, а також особливостей, стануть першою можливістю покращення конкурентоспроможності;
- **Вибір завдань:** процес чіткого вибору завдань, показуючих, що саме повинно бути зроблено для досягнення поставлених цілей;
- **Аналіз альтернатив та вибір стратегії:** Аналіз різних альтернатив на основі поставлених цілей та завдань, їх порівняння за критеріями ефективності та часовитратності, який може включатитаким матричний аналіз чи аналіз експертних оцінок;
- **Планування реалізації:** Розробка докладного плану дій, прорахування необхідних ресурсних затрат, постановка дедлайнів та очікуваних результатів;

- Впровадження стратегії: Оголошення нового напрямку розвитку підприємства, виконавці отримують план дій, який починає негайно виконуватися, інвестуються потрібні ресурси, подаються необхідні документи.

Перейдемо до розглядання факторів та умов, які є обов'язковими для узагальнення під час розробки та реалізації конкурентної стратегії. При формуванні конкурентної стратегії компанія має враховувати:

- Сильні та слабкі сторони своїх вже реалізованих стратегій, що може дати інформаційну, яка стане підґрунтям для формування нової. Але, потрібно врахувати, що такий аналіз може мати різні оцінки через неоднорідність думок щодо поточних стратегій;
- П'яти сил Портера. Цей аналіз включає в себе оцінку рівня загрози (від сильної та середньої до низької) появи продуктів заміників, появи нових гравців, а також рівня конкурентної боротьби, влади споживачів та постачальників. Проаналізувавши галузь підприємства можна виділити можливості розвитку, покращення та можливі загрози, у протидію яких потрібно інвестувати;
- Оцінка ширини та глибини асортименту підприємств. Ширина асортименту позначається на кількості різних продуктових ліній чи різноманітних товарах. Глибина асортименту визначає кількість варіацій кожного окремого товару;
- Етап життєвого циклу ринку: Збільшення загальних продажів товарів може вказувати на ринок, що знаходиться у стадії зростання. Або ж навпаки, загальні продажі усіх підприємств зменшуються, ринок у стадії занепаду, що може вказувати на необхідність більших інвестицій у рекламу ринкового сегменту чи повної заміни вектору діяльності підприємства та товарів, що виробляються.
- Аналіз задоволеності клієнтів. Проведення опитувань існуючих клієнтів задля визначення вектору розвитку та розуміння того, що вже є на достатньому рівні, а що потребує покращення;
- Обрання ролі на ринку базуючись на можливостях підприємства. Так, конкурентна стратегія має бути різною для підприємств з роллю лідера, претендента на лідерство, послідовника чи нішового підприємства.

- Матриця Mckinsey. Інструмент стратегічного аналізу, який допомагає компаніям класифікувати свої бізнес-одиниці за двома основними показниками: привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнесу

За розішеною ідеєю формування конкурентної стратегії, потрібно не лише піддавати увазі вищезазначені фактори, а й контролювати виконання завдань працівниками та оцінювати досягнення загальної мети. Успішність втілення розробленої стратегії підприємства залежить від системи контролю, що використовується протягом часу дії стратегії. Контроль означає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану та досягнення стратегічних цілей. Оцінка ефективності стратегії підприємства передбачає встановлення показників внутрішньої (обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, рух кадрів, адміністративні витрати та витрати на збут) та зовнішньої (обсяги реалізації, зміни частки ринку, доступність ресурсів) успішності стратегії.

Так, одним із основних аналізів ефективності виступає ABC-XYZ-матриця. Аналіз товарообігу та прибутку підприємства (ABC-аналіз) ґрунтується на принципі Парето, відомому як правило 80/20. У виробництві цей принцип означає, що 20% усіх товарів підприємства можуть забезпечувати 80% доходу. Під час проведення цього аналізу визначають об'єкти дослідження, якими виступають окремі товари чи товарні групи, а також критерій їх оцінки - обсяг реалізації. Відсортувавши товари за часткою у обсягу реалізації, можна знайти перші 80% , які увійдуть у найважливішу для підприємства групу «А», наступні 15% у групу «В» та останні 5% у групу «С», товари якої характеризуються необхідністю змін або повного виведення з асортименту. Ці групи також показують ступінь важливості товару для магазину, дають можливість обрати правильну стратегію щодо кожного товару та оптимізувати асортимент. Для більш практичних результатів ця категоризація доповнюється XYZ-аналізом. Він схожий за принципом, але основним критерієм оцінки виступає стабільність продажів, наприклад порівнюючи щомісячні чи квартальні обсяги реалізації. Після визначення середнього показника продажів кожного товару, а також сортування їх за коефіцієнтом варіації можна знайти групи «Х», «Y» та «Z», до яких входять товари з коефіцієнтом варіації до 10%, від 10% до 25% та більше 25%

відповідно. Так, використавши обидва аналізи створюється ABC-XYZ-матриця, яка дає розуміння щодо груп: AX, BX та AY - стабільно продаються та складають основний обсяг продажів. Товари цих груп можна активно просувати та розвивати. А також вони повинні завжди бути на складі задля регулярного задоволення попиту; AZ, BY, CX - потребують більше уваги ніж минула група. Такі товари мають немалі об'єми продажу, але відрізняються низькою передбачуваністю. Потрібно провести додаткові аналізи та знайти причину, чому товари купують нестабільно; BZ, CY, CZ - Мало ліквідні товари із спонтанним попитом. Вони не приносять великого прибутку, тому стратегія щодо них потрібна бути змінена. Після зміни стратегії потрібно перевести ще один ABC-XYZ-аналіз і у разі відсутності позитивної динаміки, виводити ці товари із обігу [34, с. 631-633].

Створення стратегії, її оцінка та необхідність коригування у свою чергу повинні базуватися на інформації, що охоплює різні джерела, такі як:

- тенденції і зміни на світовому ринку;
- думки інвесторів підприємства;
- ідеї топ-менеджерів та власників підприємства;
- роботи науковців та експертів, як вітчизняних, так і зарубіжних.

Необхідно також враховувати вплив людського фактору, який може мати ключове значення при визначенні, оцінці та подальшому втіленні стратегії. Це охоплює сприйняття різних ринкових можливостей керівництвом підприємства, бажання використати конкретні переваги підприємства, а також традиції у прийнятті стратегічних рішень, що склалися на підприємстві. Такий аналіз може призвести до перегляду або коригування стратегії, формування нової конкурентної стратегії або продовження втілення поточної.

Висновки до розділу 1

Сучасна конкуренція між підприємствами на ринку набула нових форм та проявів. Для підприємств це означає, що вузький спектр особистих переваг не дозволить довго залишатися конкурентоздатним, потрібен постійний розвиток стратегій та конкурентних переваг задля збереження позицій на ринку, забезпечуючи

собі стійкий попит на продукцію. Сумуючи класичні та сучасні погляди можна виділити такий термін конкурентних переваги - це основа ключової активності підприємств, яка формує здатність до виживання та успішного розвитку, забезпечуючи позитивну динаміку у частці ринку, обсягах продажів, прибутковості та ефективності виробництва. Головними характеристиками таких переваг виступають значущість, важливість для споживача, стійкість, унікальність та прибутковість. Наразі виокремлюють два основних типи конкурентних переваг: низькі витрати (прибуток при рівних цінах порівняно з конкурентами) та диференціацію продукції (вищі ціни за рахунок унікальності продукції). За більш ширшим трактуванням конкурентні переваги класифікують на різних рівнях: від умінь працівника на робочому місці до інновацій компанії на глобальному рівні. Отримати їх можна через спадковість, навчання, інновації чи мобільність, а їхні основні фактори - якість, ціна, затрати та обслуговування - визначають вибір споживача. Виділяють три основні джерела конкурентних переваг: ресурсний, ринковий і інституційний, які базуються на активах підприємства (людські ресурси, технології, фінансові можливості, технічне обладнання), здатності задовольняти потреби споживачів унікальними способами та вміння підлаштуватися під «правила гри» на ринку відповідно. Задля отримання конкурентних переваг підприємства розробляють конкурентну стратегію, являючи собою план дій, який організація обирає для досягнення найбільшої переваги на ринку. Процес створення конкурентної стратегії включає визначення унікальних цілей компанії на короткий, середній і довгостроковий період та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення потенційних загроз і можливостей. Відповідно до цього аналізу з переліку вибирається найкраща стратегія, розробляється план її втілення, який після реалізується. За розширеною ідеєю формування конкурентної стратегії, також проводиться її оцінка, яка включає в себе: економічні аналізи, глобальні тенденції у відповідній галузі, погляди акціонерів, думки експертів, власників та керівників компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Загальна характеристика Porsche AG

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft (Porsche AG) - німецький виробник автотранспортних засобів зі штаб-квартирою в Штутгарті-Цуффенхаузені. Початок компанії пов'язаний з конструкторським бюро, заснованим у 1931 році Фердинандом Порше в Штутгарті, яке після 1945 року перетворилося на автомобільну фабрику, що переважно виробляла спортивні автомобілі. Основна юридична інформація про підприємство наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Юридична інформація про Porsche AG

Повне найменування юридичної особи	Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Скорочена назва	Porsche AG
ISIN	DE000PAG9113
Дата реєстрації	25.04.1931
Уповноважені особи	OLIVER BLUME WOLFGANG PORSCHE
Кількість акцій підприємства (у тому числі у вільному обігу)	911.000.000 (455.500.000)
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Porscheplatz 1 70435 Stuttgart Телефон: 0711-911-25985
Види діяльності	<ul style="list-style-type: none">- Виробництво автотранспортних засобів- Виробництво інших транспортних засобів і обладнання- Оптова торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами- Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів- Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

Складено автором на основі [20]

Табл. 2.1 показує, що у своєму сучасному стані підприємство відійшло від фокусування на виготовленні лише спортивних авто. Наразі окрім основної діяльності по виробництву автомобілів до основних видів діяльності Porsche AG також входить розробка, оптове розповсюдження транспортних засобів та деталей до них, а також технічне обслуговування. З 2009 року Porsche AG є частиною концерну Volkswagen, до складу якого також входять і інші автомобілі бренди, такі як Škoda, Seat, Cupra, Audi, Lamborghini, Bentley та Ducati. У свою чергу Volkswagen частково підпорядковується Porsche SE. Сумуючи можна відобразити таку структуру власності підприємства (рис.2.1).

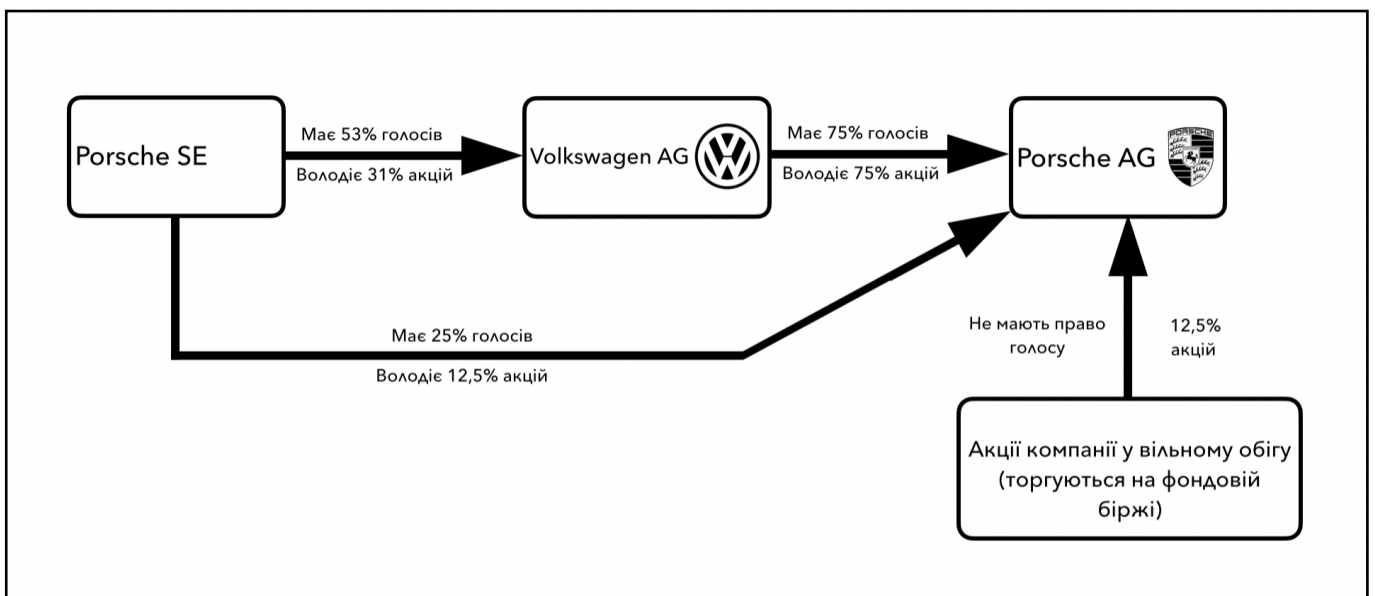


Рис. 2.1. Структура власності Porsche AG

Складено автором на основі [20]

Як демонструє рис. 2.1 підприємство Porsche AG існує за організаційно-правовою формою акціонерного товариства. Акціонерне товариство це форма юридичної особи, яка створюється на підставі установленого законодавством процесу залучення капіталу через емісію акцій. У цій формі організації власність розділена на частки - акції, кожна з яких може бути куплена фізичною або юридичною особою. Porsche AG, як підприємство, що діє в межах німецького юридичного поля, підпорядковується положенням акціонерного закону (Aktiengesetz, AktG) та статуту акціонерного товариства (Gesellschaftsvertrag der AG).

За організаційною структурою Porsche AG має три органи управління, діяльність яких регулюється уставом компанії та положеннями передбаченими

законодавством: Загальна рада акціонерів (Hauptversammlung) - важливий орган управління акціонерного товариства, на якому збираються акціонери підприємства. На цих зборах приймаються стратегічні рішення, зокрема щодо обрання керівництва, змін у статуті, розподілу прибутку та інших питань, що стосуються підприємства. Наглядова рада (Aufsichtsrat) - орган контролю, який наглядає за діяльністю керівництва компанії. Його склад зазвичай представлений представниками акціонерів та іншими зацікавленими сторонами. Наглядова рада приймає важливі рішення щодо управління компанією, контролює фінансову звітність та здійснює стратегічне керівництво. Керівництво компанії (Vorstand) - виконавчий орган, що відповідає за щоденне управління компанією. Члени керівництва вирішують стратегічні та оперативні питання, керують бізнес-процесами, приймають рішення про розвиток компанії та впроваджують стратегічні плани, які затверджені на загальних зборах акціонерів та під контролем наглядової ради. Сумуючи можна відобразити таку організаційну структуру Porsche AG (рис.2.2).

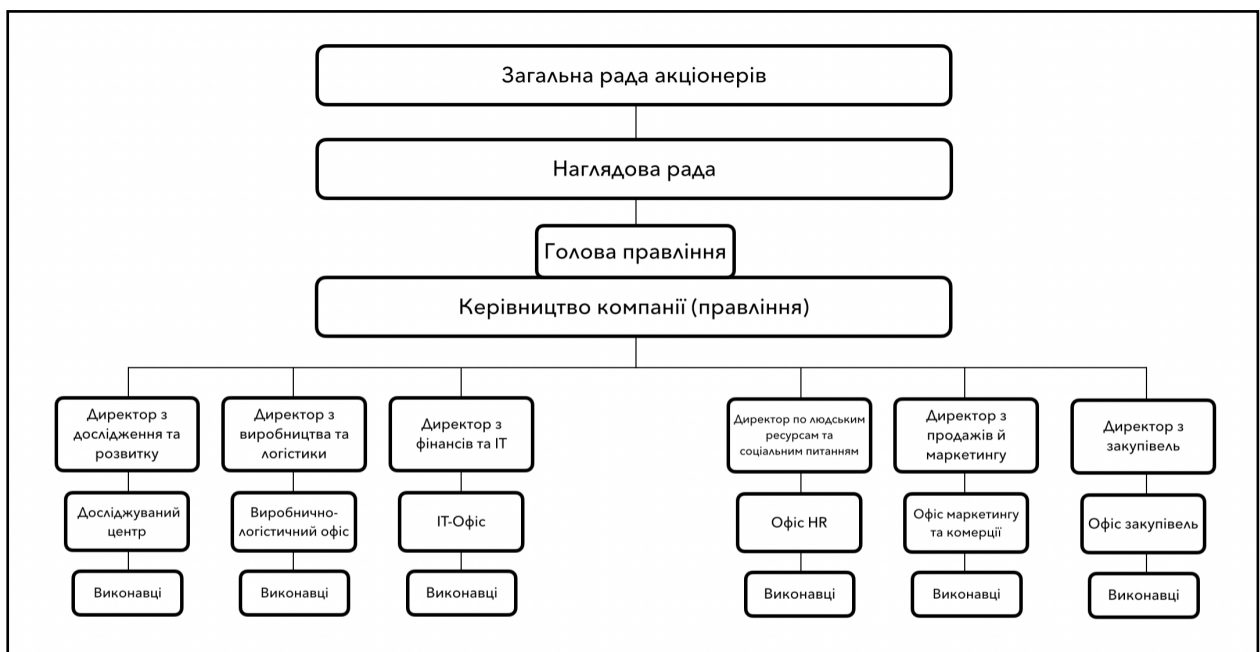


Рис. 2.2. Організаційна структура управління Porsche AG

Складено автором на основі [20]

На початок 2023 року, майже всі автомобілі від Porsche AG виготовляються на заводах у німецьких містах Штутгарт, Галле та Лейпциг. Існує лише невелика кількість винятків: виробництво популярного SUV Cayenne відбувається у

словацькому місті Братислава, а також деякі моделі Boxster і Cayman мають свої коріння на заводі Valmet Automotive у Фінляндії. Проте, Porsche AG розробляє стратегічні плани щодо розширення своєї мережі виробництва, що обумовлено зростанням обсягів продажів останніх років та поступовим продовженням розвитку, що відображено у табл. 2.2 основних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності Porsche AG

Показники	Один. виміру	2021	2022	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. євро	33.138,00	37.630,00	4.492,00	13,56
Собівартість реалізованої продукції	млн. євро	24.281,00	27.084,00	2.803,00	11,54
Адміністративні витрати	млн. євро	1.426,00	1.655,00	229,00	16,06
Витрати на збут	млн. євро	2.111,00	2.353,00	242,00	11,46
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. євро	27.818,00	31.092,00	3.274,00	11,77
Прибуток від реалізації продукції	млн. євро	5.320,00	6.538,00	1.218,00	22,89
Прибуток чистий	млн. євро	4.038,00	4.957,00	919,00	22,76
Витрати на 1 євро чистої виручки від реалізації	цент	83,95	82,63	-1,32	-1,57

Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,19	13,17	0,99	-
Рентабельність продукції	%	19,12	21,03	1,90	-

Складено автором на основі [20]

Так, звітні дані за 2021 та 2022 роки для Porsche AG демонструють позитивну динаміку фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році зріс до 37.630 млн. євро, що на 13,56% більше, ніж у 2021 році (33.138 млн. євро). Незважаючи на збільшення собівартості реалізованої продукції до 27.084 млн. євро, що на 11,54% більше, ніж попередній рік (24.281 млн. євро), адміністративних витрат на 16,06% (від 1.426 млн. євро до 1.655 млн. євро) та витрат на збут на 11,46% (від 2.111 млн. євро до 2.353 млн. євро), за показниками прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку спостерігається значне зростання. Прибуток від реалізації продукції зріс до 6.538 млн. євро (+22,89%), а чистий прибуток склав 4.957 млн. євро (+22,76%). Показники ефективності також підтверджують позитивну тенденцію. Витрати на 1 євро чистої виручки від реалізації зменшилися з 83,95 центів до 82,63 центів. Рентабельність діяльності (продаж) зросла з 12,19% до 13,17%, а рентабельність продукції збільшилась з 19,12% до 21,03%. Сумуючи, за 2022 рік Porsche AG показало позитивну динаміку у більшості ключових показників, що може свідчити про ефективність управління компанією та здатність до прибуткового зростання виробничої діяльності. Однак, для покращення ефективності управління у майбутньому, потрібно звернути додаткову увагу на зростання витрат на адміністрування та збут.

Оцінюючи ринок збуту, варто зауважити, що він виходить за межі Німеччини та навіть Європи, на відміну виробництва підприємства. Він представлений широкою мережею дилерів та партнерів у всьому світі, які дозволяють бренду Porsche AG проникнути на різні ринки та задовольнити потреби своїх клієнтів у різних країнах. Ключовою стратегією підприємства є встановлення та підтримка високого рівня обслуговування та якісної продукції для своїх клієнтів. Для цього Porsche AG використовує ефективні канали збуту та маркетингу, включаючи ексклюзивні дилерські центри, спеціалізовані виставково-продажні площадки та

онлайн-продажі через свій офіційний веб-сайт. Кожен співпрацюючий з Porsche AG дилерський центр відображає вишуканість та статус бренду, надаючи висококласний сервіс та консультації клієнтам. Підприємство також активно використовує соціальні медіа, цифрові платформи та інноваційні технології для реклами, залучення нових клієнтів та підтримки відносин зі своєю аудиторією. Додатково, Porsche AG постійно розвиває свою глобальну мережу, розширюючи свою присутність у нових ринкових сегментах та країнах. Це підтримується стратегічними планами щодо розширення виробництва та відкриття нових заводів у різних частинах світу, з метою забезпечення виробничих потужностей та підтримки підвищення попиту на продукцію Porsche AG.

Завдяки обширному ринку збуту, підприємство також стикається зі значною конкурентною боротьбою. На міжнародній арені основними конкурентами підприємства Porsche AG є інші виробники автомобілів преміум-класу, такі як BMW AG, Mercedes-Benz Group, Tesla Inc. та Aston Martin Limited. Кожен з цих брендів має власні сильні сторони та унікальні характеристики, які залучають свою аудиторію. Ці виробники постійно змагаються за лояльність клієнтів на ринку автомобілів преміум-класу шляхом впровадження новітніх технологій, розвитку спортивних характеристик, підвищення комфорту та розкіші у своїх автомобілях. Вони постійно вдосконалюють свої продукти, намагаючись відповідати високим стандартам та очікуванням клієнтів у цьому сегменті ринку.

Після цього також можна відзначити, що ринок не є монополізованим, оскільки на ньому присутні численні мережі автовиробників, які конкурують між собою за частку ринку, що дає можливість Porsche AG далі розвиватися.

2.2. Комплексний аналіз маркетингової діяльності Porsche AG

Перш за все, для оцінки маркетингової діяльності необхідно детально розглянути структуру, що здійснює маркетингові функції у підприємстві. Porsche AG, як велике та розвинене підприємство, розпоряджається спеціалізованими підрозділами та відділами, відповідальними за створення та реалізацію маркетингових стратегій. Як вже відображалось (див. рис. 2.2), цю функцію виконує

відділ маркетингу під керівництвом свого голови. Цей відділ зазвичай відповідає за аналіз ринку, проведення маркетингових досліджень, оцінку результатів, розробку маркетингових планів та кампаній. Крім того, у тісній співпраці з цим відділом діє підрозділ розробки та вдосконалення продукту, де фахівці кооперують задля створення продукту, який відповідає потребам ринку та вимогам споживачів.

Так, після проведення дослідження ринку та розробки товарів їх групують у асортимент підприємства. Тому при розгляді маркетингової діяльності Porsche AG здійснимо аналіз асортименту товарів, який виготовляється. Ширину і глибину асортименту підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ширину та глибину асортименту Porsche AG

		Ширину			
		Спортивні седани	Кросовери	Купе	Кабріолети
Г л и б и н а	Тарга				
		<ul style="list-style-type: none"> - 911 Targa 4 - 911 Targa 4 S - 911 Targa 4 GTS 	<ul style="list-style-type: none"> - Taycan - Taycan Turbo - Taycan Turbo 4 - Taycan Turbo 4S - Taycan Turbo GTS - Panamera - Panamera 4 - Panamera Turbo E-Hybrid 	<ul style="list-style-type: none"> - Macan - Macan T - Macan S - Macan GTS - Cayenne - Cayenne S - Cayenne E-Hybrid - Cayenne S E-Hybrid - Cayenne Turbo E-Hybrid 	<ul style="list-style-type: none"> - 718 Cayman - 718 Cayman S - 718 Cayman GTS 4.0 - 718 Cayman GT4 RS - 911 Carrera - 911 Carrera T - 911 Carrera S - 911 Carrera 4 - 911 Carrera 4S - 911 Carrera GTS - 911 Carrera 4 GTS - 911 Turbo - 911 Turbo S - 911 GT3 - 911 GT3 RS - 911 Dakar - 911 S/T - Cayenne Coupé - Cayenne S Coupé - Cayenne E-Hybrid Coupé - Cayenne S E-Hybrid Coupé - Cayenne Turbo E-Hybrid Coupé

Складено автором на основі [29]

Отже, ширина асортименту – 5 позицій. Найглибшою категорією представлені автомобілі типу купе, що також є найпродаваним типом авто у світі. Найменшу кількість варіації мають авто типу тарга, мало поширений авторський тип автомобільного кузова від Porsche. Асортимент товарів підприємства задовольняє потреби широкого кола авто покупців та відзначається великою різноманітністю. Більшість товарних груп має численні варіації, що свідчить про широкий вибір та надає можливість клієнтам обирати саме те авто, що відповідає їхнім потребам. Необхідно також звернути увагу на можливість кастомізації кожної з варіацій продукції. Це означає, що клієнти мають можливість обирати спеціальні матеріали для інтер'єру автомобіля, його колір чи тип коліс, що робить асортимент Porsche AG ще більш різноманітним.

Після аналізу асортимента товарів можна переходити до наступного розділу маркетингу, а саме просування. Підприємство Porsche AG обрало стратегію охоплення ринкових сегментів через масовий маркетинг. Такий вибір зумовлений популярністю підприємства на ринку, сильними конкурентними позиціями та фінансовою стійкістю підприємства. За цією стратегією підприємство спрямовує масове стимулювання збуту товару для різних категорій покупців одночасно – незалежно від статі, сімейного стану, наявності дітей, а також для тих, хто цінує комфорт чи спортивний стиль автомобілів. Так, для просування товарів Porsche AG використовує різноманітні канали для реклами своєї продукції, привертаючи увагу різних аудиторій:

- Телевізійна реклама: Porsche AG купує час реклами на телевізійних каналах, показуючи там рекламні ролики та створюючи програми з думками автомобільних експертів.
- Соціальні медіа та Інтернет: Porsche AG активно розповсюджує інформацію про свої товари через сторінки Instagram, Facebook, Twitter та власний онлайн сайт. Окрім цього інформацію у виді баннерної реклами можна знайти і на інших сайт пов'язаних з авто.
- Книжкові та газетно-журнальних видання: Для більш консервативної аудиторної Porsche AG має власний журнал, який публікується щоквартально та демонструє усі новини автомобільної індустрії. Також Porsche AG нерідко

спонсорує демонстрацію своєї продукції у інших популярних друкованих виданнях, які демонструють їх унікальність, елітність та іновативність.

- Партнерства та спонсорство: Porsche встановлює партнерства з іншими відомими брендами, підприємствами чи спортивними командами, такими як Seifen Haag, Hofkammer.Golf, Rutronik Stars Keltern, Steelers. Усі ці підприємства демонструють логотип або відкрито використовують продукцією Porsche AG, чим мотивують своїх споживачів звернути увагу на цього автовиробника.
- Івенти та автомобільні виставки: Porsche AG активно демонструє свої авто на світових автомобільних виставках, а також організовує власні заходи. Крім цього, кожне нове авто підприємства Porsche AG має власний івент, на якому представляються його особливості для широкого кола журналістів та потенційних клієнтів.
- Авторизовані дилери: Porsche AG співпрацює з великою кількістю дилерських центрів, які використовуючи стратегію мерчандайзингу демонструють продукти Porsche, а також де потенційні споживачі можуть отримати консультацію чи взяти авто на тест-драйви.

Навіть незважаючи на умови широкого обсягу маркетингу, можна створити профіль типових покупців: Середньостатистичний покупець автомобілів Porsche AG відображає елітарний клас споживачів з високим соціальним статусом та значними фінансовими можливостями. За підсумками статистики Porsche AG [20] власникам автомобілів Porsche на момент покупки у середньому є більше 55 років, і через спортивні можливості авто більш ніж у восьми з десяти випадків це чоловік. Так, покупці Porsche в Україні часто є успішними бізнесменами, топ-менеджерами, творчими особистостями або впливовими фігурами в своїй сфері. Вони прагнуть володіти не лише автомобілем, але й статусом, який він представляє. Зазвичай, ці люди цінують естетику, вишуканий дизайн та високу якість автомобілів. Але вони не лише прагнуть до комфорту та якості, а й віддають перевагу потужності двигуна та передовим технологіям у своїх авто. Ці споживачі активно беруть участь у клубах власників автомобілів Porsche, обмінюючись досвідом та інформацією щодо

автомобілів цієї марки. Нерідко також, виявляючи інтерес до автомобільних подій, ексклюзивних презентацій та нових технологій у світі автомобілів.

Наступним аналізом маркетингової діяльності Porsche AG виступає розповсюдження товарів по регіонам, дані яких наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Продажі Porsche AG по регіонам

Регіон	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. євро		Абсолютне відхилення, млн. євро
	2021 рік	2022 рік	
Німеччина	4.034	4.643	609
Європа без Німеччини	6.701	7.372	671
Північна Америка	8.673	10.576	1.903
Китай	10.333	11.764	1.431
Решта світу	3.697	4.566	869
*Хеджування (витрати на обмеження валютного ризику)	-300	-1.291	-991
Разом	33.138	37.630	4.492

Складено автором на основі [20]

У розгляді чистого доходу від продажів Porsche AG за регіонами у 2021 та 2022 роках можна виділити тенденцію загального росту у всіх регіонах:

У Німеччині спостерігалось збільшення чистого доходу на 609 млн. євро. Європа без Німеччини показала також позитивну динаміку зростання, збільшившись до 7.372 млн. євро.

Північна Америка й Китай відзначилися найбільш значними приростами у чистому доході, збільшивши обсяг на 1.903 млн. євро та 1.431 млн. євро відповідно.

Регіон "Решта світу" не став винятком, показавши підвищення величини доходу на 869 млн. євро. Ці дані свідчать про успішність стратегій маркетингу та розвитку ефективності продажів у цих ринкових сегментах.

Також звернемось до табл. 2.5 для аналізу витрат, пов'язаних із цією масовою стратегією маркетингу підприємства Porsche AG.

Витрати на стимулювання збуту продукції Porsche AG

Показник	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. євро	33.138	37.630	13,56
Витрати на збут	млн. євро	2.111	2.353	11,46
Витрати на збут на 1 євро. чистої виручки від реалізації	цент	0,06	0,06	-1,84

Складено автором на основі [20]

Звіт про витрати на стимулювання збуту продукції Porsche AG в 2021 і 2022 роках відображає цікаві тенденції. У цей період чистий дохід від реалізації продукції зріс на 13,56%, з 33.138 млн. євро до 37.630 млн. євро. Витрати на збут також зросли, з 2.111 млн. євро до 2.353 млн. євро, що складає збільшення на 11,46%. Але в той же час показник витрат на збут на 1 євро чистої виручки від реалізації зменшився з 0,0637 центів до 0,0625 центів, що відповідає спаду на 1,84%. Цей аналіз вказує на те, що хоча витрати на збут і збільшилися за абсолютними значеннями, але їхня ефективність покращилася. Тобто, підприємство змогло знизити витрати на збут в порівнянні з чистим доходом, що може свідчити про підвищення ефективності маркетингової стратегії та використання ресурсів у цьому напрямку. Але також потрібно зауважити, що витрати на збут включають не лише витрати на рекламу та маркетинг. Це також включає витрати на пакувальні матеріали, транспортування товарів, оплату праці торгових агентів і працівників відділу збуту, амортизацію, ремонт, а також витрати на утримання основних засобів та інших матеріальних активів, необхідних для забезпечення збуту товарів, робіт і послуг.

Одним із найважливіших завдань у маркетингових дослідженнях є визначення факторів, які впливають на рішення споживача придбати товар чи послугу. Особливо це актуально, якщо підприємство зосереджується на якості послуг та мотивах

споживачів у своїй маркетинговій стратегії. Тому останнім аналізом маркетингової діяльності Porsche AG буде оцінка задоволеності покупців (Customer Satisfaction Index) рівнем обслуговування та якістю реалізації товарів. Для цього був створений опитувальний лист з участю різних категорій покупців Porsche AG. Він включає 12 основних показників якості пропонованих товарів та послуг. Кожному показнику було присвоєно оцінку за шкалою від 0 до 5 балів, де 0 є найнижчою, а 5 найвищою оцінкою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Середні бали опитування задоволеності покупців

Показник	Середній бал		
	Porsche AG	Mercedes-Benz Group	BMW AG
Якість товарів	4,7	4,5	4,1
Застосування передових технологій	3,7	4,4	4,7
Унікальність товарів	4,6	4,1	4,4
Широта асортименту	2,9	4,4	4,7
Глибина асортименту	4,1	3,9	4,8
Ціна товарів	4,0	3,2	3,7
Варіації оплати	3,6	4,7	4,2
Акції та спеціальні пропозиції	1,6	4,9	4,8
Онлайн сайт	4,4	3,1	4,0
Служба підтримки	3,8	2,3	3,7
Зручність каналів збуту	4,1	4,2	4,2
Зручність каналів реклами	4,6	3,9	4,2

Складено автором

Отримані дані опитувань були відображені на діаграмі для кращого аналізу (рис 2.3).

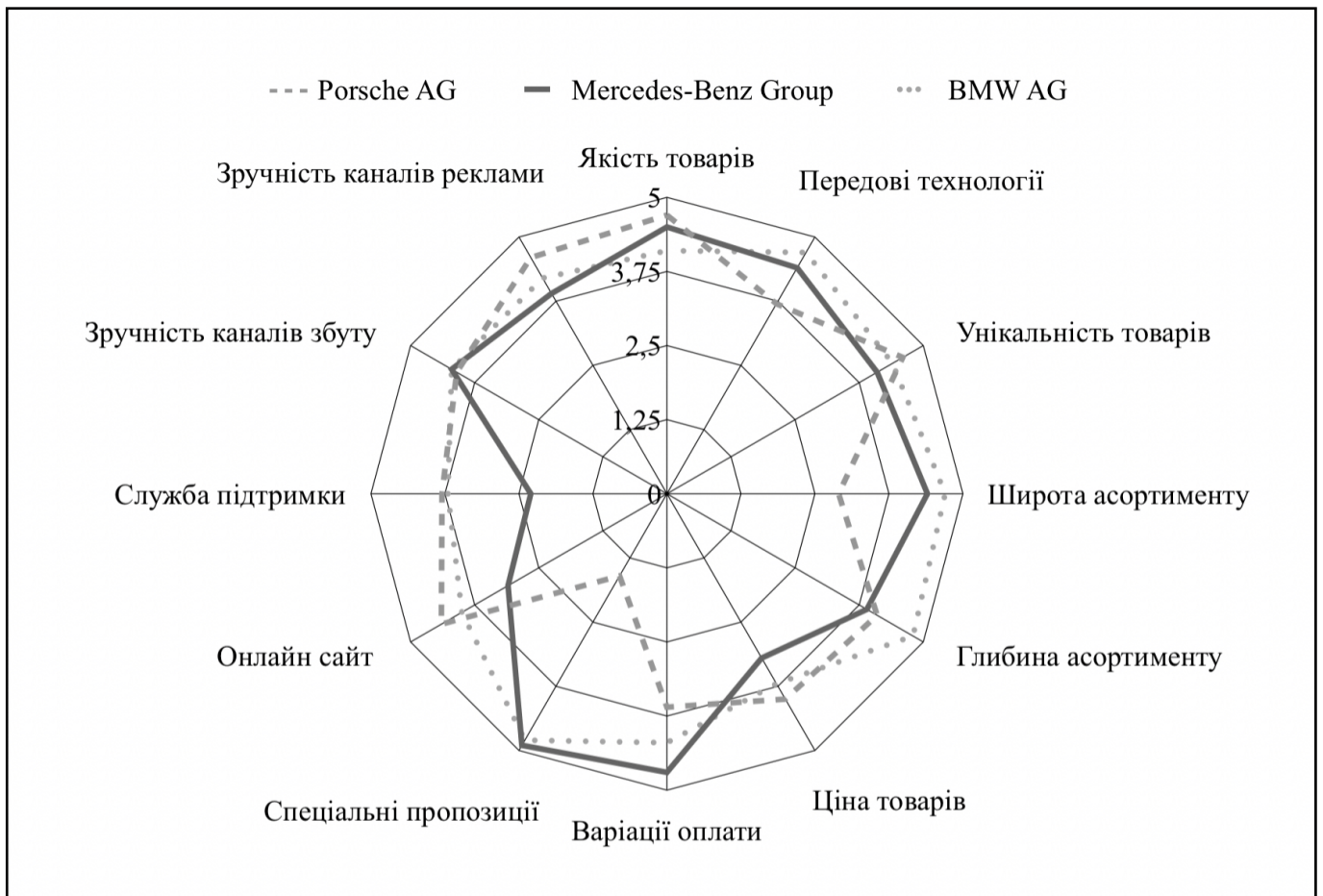


Рис. 2.3. Результати опитування задоволеності покупців Porsche AG у вигляді діаграми

Складено автором

Аналіз показав, що у багатьох аспектах продукція та послуги підприємства Porsche AG отримали високі оцінки з боку клієнтів:

Вони особливо високо оцінили якість товарів та їх унікальність (4,7 та 4,6 відповідно). Також, варто відзначити задовільні оцінки за онлайн сайт, зручність каналів реклами та збуту (4,4 , 4,6 та 4,1 відповідно). Трохи меншу, але все ще оцінку вище середнього отримала ціна товарів, що може свідчити про те, що покупці вважають якість товарів, їх технічні можливості та характеристики відповідними до їх високої, але справедливої ціни. Проте, у Porsche AG все ще є кілька сфер, які отримали низькі оцінки:

Так, широта асортименту та застосування передових технологій у товарах з середніми балами 2,9 та 3,7 можуть відображати занадту консервативність Porsche AG. Підприємство дуже пізно приєдналося до тренду електромобілів, не проводячи значних досліджень у цьому напрямку і майже не представивши нові моделі електромобілів. Ще однією можливою причиною може бути занадто велика прихильність до вже наявних моделей автомобілів з витрачанням десятиліть на поліпшення існуючих, а не на створення нових. Крім того, велика увага підприємства спрямована саме на автомобілі, тоді як їхні головні конкуренти, такі як BMW AG та Mercedes-Benz Group, вже давно працюють над мотоциклами, квадроциклами, гідроциклами та спеціалізованою технікою.

Також, консервативність могла вплинути і на оцінку покупцями категорії «варіації оплати», що отримала 3,6 балів. Тоді, як інші підприємства приймають сучасні способи оплати, такі як PayPal, Klarna або навіть оплата в криптовалютах, єдиним способом оплати у Porsche AG залишиться банківський переказ. Другою причиною негативного впливу на оцінку варіацій оплати могли стати обмежені можливості взяття машини в кредит чи лізинг, що також дуже ускладнено консервативністю та бюрократією підприємства.

Розглядаючи останню негативну оцінку, а саме 1,6 для показника «Акції та спеціальні пропозиції», варто відзначити повну відсутність знижок або акцій на автомобілі Porsche AG, що явно турбує покупців, хоч і надаючи підприємству ще більшу ексклюзивність.

Mercedes-Benz Group та BMW AG також отримали вражаючі результати в багатьох аспектах, особливо в якості товарів, застосуванні передових технологій та спеціальних пропозиціях. Також, Mercedes-Benz Group показав високу оцінку унікальності товарів та глибини асортименту, тоді як BMW AG відзначився широтою асортименту та варіаціями оплати. Порівнюючи їх з Porsche AG, можна побачити, що Porsche AG має, як вищі оцінки у одних аспектах, так і значно гірші у інших, що потребує обрання напрямку покращення діяльності та зусиль на усунення слабких сторін.

2.3. Діагностика конкурентних переваг Porsche AG

Сучасний ринок споживчих товарів відзначається високою концентрацією різноманітних пропозицій, значною кількістю виробників та великою конкуренцією. Лише підприємство з сильними конкурентними перевагами, що усвідомлює їх і розвиває, може зростати, завойовуючи все більшу частку ринку.

Так, однією з найцінніших конкурентних переваг Porsche AG є персонал підприємства. Їх досвід, кваліфікація та пристосування до компанійних цінностей дозволяють вирішувати найскладніші завдання.

Саме через це на підприємстві діє політика довготривалих відносинами з працівниками, що також відображається в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика руху кадрів підприємства Porsche AG

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			Абсолютне, ±	Відносне, %
Прийнято працівників, люд.	1.400	3.053	1.653	118,07
Вибуло працівників, люд.	887	1.135	248	27,96
Загальна чисельність персоналу, люд.	36.996	39.162	2.166	5,85

Складено автором на основі [20]

Для кращого аналізу таблиці розрахуємо також коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл.}$) за формулою:

$$K_{пл.} = (R_{з.} + R_{вт.}) / R_{сер.} \quad (2.1)$$

Де R_z - кількість осіб, які були звільнені з підприємства протягом конкретного періоду; $R_{нт}$ - кількість працівників, які автоматично залишають підприємство протягом цього ж періоду (внаслідок пенсіонування, призову до армії, відпустки по догляду за дитиною, відрядження на навчання, за медичними показаннями, або у зв'язку із скороченням штату); $R_{сер}$ - середня чисельність працівників за цей же період.

$$K_{пл.(2021)} = 887 / 36.996 = 0,0240$$

$$K_{пл.(2022)} = 1135 / 39.162 = 0,0290$$

Аналіз показників кадрового потоку у підприємства Porsche AG на основі поданих даних свідчить про деяке зростання чисельності персоналу та плинності кадрів протягом року. Перш за все, загальна чисельність персоналу зросла з 36.996 до 39.162 осіб, що становить збільшення на 5,85%. Це свідчить про активний розвиток та може вказувати на стратегічне розширення компанії. Кількість нових працівників також зросла з 1.400 до 3.053 осіб, що становить імпресивне збільшення на 118,07%, тоді як кількість вибулих працівників зросла з 887 до 1.135 осіб, що представляє 27,96% збільшення. Це може вказувати на активну політику залучення нових працівників і одночасно на появу проблем у утриманні поточного персоналу. Проте, не дивлячись на зростання кількості звільнених працівників, коефіцієнт плинності кадрів свідчить про те, що ситуація для такої кількості робітників залишається стабільною. Оскільки $K_{пл}$ менше за 0,1 в обох обчисленнях, то рівень плинності персоналу на підприємстві все ще дуже низький.

Підприємство розуміючи контекст змін в автомобільній індустрії навчає нових співробітників технічним та міждисциплінарним навикам, щоб адаптувати обов'язки та ролі у різних перспективах майбутнього. У цьому контексті відділ кадрів (офіс HR) відіграє роль рушійної сили, каталізатора та контролера. Так, Porsche AG встановив п'ять цілей у своїй міжвідомчій роботі:

- визначення стратегічних потреб у компетенціях та активне формування трансформації;
- кваліфікація та розвиток співробітників у відповідності з потребами;

- підтримка керівників у формуванні тенденції до змін;
- супровід співробітників та керівництва в процесі змін;
- оцінка та оптимізація ефективності заходів.

Кожна з цих цілей супроводжується відповідними діями. Наприклад, з 2019 року існує стратегічне управління компетенціями в Porsche AG, і з того часу підрозділи визначають необхідність розвитку технічних та міждисциплінарних навичок. У 2022 році Porsche AG включила ці оновлені потреби до свого стратегічного плану, що включає короткострокові, середньострокові та довгострокові плани розвитку стратегічних навичок. Такі плани також розробляються для конкретних сфер діяльності. На основі цієї інформації Porsche AG планує свої потреби у кадрах, створює професійні профілі та розробляє заходи для навчання персоналу, розвитку організації в цілому. У свою чергу, цей підхід спонукав створення нових органів управління, таких як «Управління трансформацією», а також комітети трансформації при виробничих радах в Штутгарті-Цуффенгаузені та Вайссахе. Цей підхід по навчанню нових та молодих співробітників розпочавшийся в 2019 році також відображається і в статистиці середнього віку персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Дані щодо вікового складу персоналу підприємства Porsche AG

	До 30 років			Від 30 до 50 років			Старше 50 років		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Робітники, %	27,49	66,44	6,08	26,34	67,52	6,14	25,75	68,19	6,06

Складено автором на основі [20]

З цих даних видно, що переважна більшість робітників кожного року належить до вікової групи від 30 до 50 років. Також можна побачити зростання цієї групи на 1,08 % у 2021 році та на 0,67 % у 2022 році. Так, Porsche AG активно рекрутує молодих співробітників та інвестує значні ресурси в їх професійний розвиток. Ця стратегія спрямована на забезпечення довгострокового утримання цих талановитих фахівців під прапором підприємства. В результаті цього підходу і спостерігається переважання працівників у віці від 30 до 50 років в структурі персоналу.

Після проведення аналізу продажів за регіонами (див. табл. 2.4) було з'ясовано, що Porsche AG має позитивну динаміку в усіх з них. Однак, для оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідно дослідити динаміку обсягів ринкової частки Porsche AG в тих самих регіонах (табл. 2.9). Це допоможе з'ясувати, чи зростання обсягів продажів відбулося за рахунок збільшення загального обсягу ринку, або через додаткові конкурентні переваги, що дозволили завоювати частку ринку, яка раніше належала конкурентам.

Таблиця 2.9

Частка ринку Porsche AG за регіонами

Регіон	Рік	Загальний кількісний обсяг продажу на ринку	Приріст обсягу ринку до минулого року, %	Кількісний обсяг продажу товарів Porsche AG	Приріст обсягу продажу до минулого року, %	Частка на ринку. %
Німеччина	2020	2.917.435	-	23.405,932	-	0,80
	2021	2.637.341	-9,60	27.945,166	19,39	1,06
	2022	2.651.574	0,54	37.332,799	33,59	1,41
Європа без Німеччини	2020	9.043.747	-	41.640,786	-	0,46
	2021	9.137.544	1,04	50.836,419	22,08	0,56
	2022	8.635.365	-5,50	59.293,269	16,64	0,69
Північна Америка	2020	16.255.929	-	82.465,086	-	0,51
	2021	16.585.712	2,03	88.592,122	7,43	0,53
	2022	15.213.619	-8,27	85.332,112	-3,68	0,56
Китай	2020	19.290.137	-	77.566,17	-	0,40
	2021	21.482.374	11,36	85.024,654	9,62	0,40
	2022	23.563.247	9,69	94.743,742	11,43	0,40
Решта світу	2020	17.724.336	-	47.084,026	-	0,27
	2021	17.209.970	-2,90	44.890,639	-4,66	0,26
	2022	16.110.232	-6,39	37.019,078	-17,53	0,23
Разом	2020	65.231.584	-	272.162	-	0,42
	2021	66.723.158	2,29	297.289	9,23	0,45
	2022	67.216.347	0,74	313.721	5,53	0,47

Складено автором на основі [20], [25]

Аналіз показує динаміку частки ринку Porsche AG за останні три роки в різних регіонах. У Німеччині спостерігається стабільне зростання обсягу продажів підприємства. Незважаючи на загальний спад обсягу ринку у 2021 році, причинами якого виступив локдаун та зруйновані ланцюги поставок, викликані короно-кризою, Porsche AG продовжувало збільшувати продажі, що підвищило загальну частку Porsche AG на ринку до 1,41%.

Ринок Європи без Німеччини також показав спад у 2021 та 2022 році через вищеописані причини, але цей спад не вплинув на обсяги продажу Porsche AG, які навпаки продовжували зростати. Це призвело до того, що підприємство вдало збільшила свою частку на ринку до 0,69%.

У Північній Америці, як і в інших регіонах, було відмічено зниження ринку у 2021 та 2022 роках. Але навпаки до вище описаних регіонів Porsche AG у Північній Америці не зуміло стабільно збільшувати свої продажі у 2022 році, що призвело до спаду у 3,68%. Але, незважаючи на це Porsche AG все таки змогло збільшити свою частку на ринку до 0,56%.

На ринку Китаю ситуація Porsche AG не має позитивної динаміки, через велику конкуренцію з боку китайського автопрому, який зазнав стрімкого розвитку в останні роки. Тому можна спостерігати стабільність частки Porsche AG у 0,40% від ринку.

У решті світу відбувся спад, як загального обсягу ринку, так і обсягів продажів підприємства Porsche AG, що призвело до зменшення частки на ринку до 0,23%. Це може означати низький пріоритет підприємства до «інших регіонів» або неспроможність конкурувати в них, що спонукає необхідність зміни стратегії рекламування та продажів.

Загалом, підприємство показала позитивну динаміку збільшення своєї частки на ринку в більшості регіонів та незважаючи на спад обсягів продажу в окремих із них, зростання частки на ринку свідчить про конкурентоспроможність, гарні вміння антикризового менеджменту (у досліджувані роки відбулася одна з найбільших криз сторіччя, а саме епідемія коронавірусу) та популярність продукції Porsche AG в усьому світі.

Для діагностики наступних конкурентних переваг досліджуваного підприємства, рекомендується провести аналіз конкурентного середовища, тому що саме порівняння з іншими учасниками ринку дозволяє виявити власні конкурентні переваги. Для аналізу конкурентного середовища скористаємося моделлю М. Портера "п'ять сил конкуренції". Загальний вплив конкурентного середовища можна оцінити використовуючи трьохбальну шкалу (де 1 бал - слабкий вплив; 2 бали - помірний (середній); 3 бали - сильний). Після проведення оцінки впливу окремих чинників конкурентного середовища можна розрахувати середній показник (див. Додаток А). Внаслідок аналізу і проведених обчислень було встановлено:

- Загроза появи продуктів-замінників. Рівень загрози низький, що заумовлено унікальністю та якістю товарів Porsche AG, великою кількістю постійних споживачів, а також неповторним іміджем товарів та підприємства.
- Загроза появи нових гравців. Рівень загрози низький. Поява великої кількості нових автовиробників, що зможуть конкурувати з Porsche AG, є малоімовірною через необхідність великих інвестицій на старті, що будуть пов'язані з розробкою власних авто, а також створенням виробничих можливостей. Узагальнюючи це, існують бар'єри входу на ринок, що робить становище Porsche AG більш стабільним.
- Ринкова влада постачальників. Рівень загрози середній. Porsche AG, як і інші виробничі підприємства має залежність від цін, якості матеріалів та комплектуючих, зміни в яких можуть привести до зменшення ліквідності авто, а також їх якості. Але, схиляючись на велику кількість альтернативних постачальників, а також співпрацю з різними світовими підприємствами, такі зміни не будуть критичними.
- Ринкова влада споживачів. Рівень загрози середній. Вимоги споживачів змушують Porsche AG регулярно покращувати якість, додавати нові функції та додаткові послуги, що позначається на збільшенні витрат підприємства. Але, враховуючи унікальність авто і підприємства Porsche AG, а також малу чутливість клієнтів до підвищення цін задля кращого товару, загроза також не є критичною.

- Рівень конкурентної боротьби. Рівень загрози високий. На сьогоднішній день є велика низка автовиробників, з якими Porsche AG має постійно змагатися за споживачів. Серед інших виробників авто преміум-класу можна виділити: BMW AG, Mercedes-Benz Group, Tesla Inc., Aston Martin Limited та Jaguar Land Rover Automotive PLC. Існування у постійному змаганні вимагає інвестицій великої кількості ресурсів, що може сильно виснажувати Porsche AG.

Сумуючи, проведені розрахунки, а саме значення впливу конкурентного середовища на рівні 1,9 одиниць, вказують на середній вплив конкурентного середовища (див. Додаток А). Porsche AG зазвичай має сприятливе становище в своєму сегменті ринку, з високим брендовим визнанням і технічною унікальністю, як ключовими факторами, що сприяють його конкурентоспроможності. Але, окремо потрібно виділи сильний тиск від чисельних конкурентів, що збільшує витрати на збереження ринкової позиції підприємства.

Серед сильних конкурентних переваг у випадку Porsche AG, які були отримані при аналізі п'яти сил можна виділити:

- Брендова унікальність та відданість споживачів: Однією з причин успіху є не повторюваність бренду Porsche AG, цей бренд має чудовий імідж та велику кількість прихильників. Споживачі хочуть отримати авто саме від цього бренду, що і є великою перевагою підприємства.
- Новаторство: Porsche AG має великий відділ розробки, що регулярно вносить технологічні іновації у авто підприємства. Таке новаторство часто робить неможливим для споживачів знайти продукт-замінник, що у свою чергу позначається на регулярному збільшенні нових клієнтів та збереженні вже існуючих.
- Цінова політика та диференціація товару: Споживачі мають низьку чутливість до зміни цін через унікальність та прихильність до бренду, що дає можливість Porsche AG тримати ціни на авто вище за конкурентів, отримуючи додаткові доходи.

Надалі необхідно порівняти характеристики Porsche з аналогічними підприємствами-конкурентами, що дозволить перевірити наявні конкурентні переваги та отримати інформацію щодо інших можливих сильних сторін

підприємства. Порівняння відбуватиметься з двома основними конкурентами Porsche AG, а саме Mercedes-Benz Group та BMW AG.

Для визначення рівня конкурентоспроможності проведемо аналіз 9 показників (табл. 2.10), що отримали порівняльну оцінку в балах, визначими вагу кожного з цих показників, а також розрахуємо узагальнений коефіцієнт. Кожному показнику було присвоєно оцінку за шкалою від 0 до 10 балів, де 0 є найнижчою, а 10 найвищою оцінкою. Джерелами оцінки виступають офіціальні звіти діяльності усіх трьох підприємств за 2022 рік [20], [23], [28].

Таблиця 2.10

Порівняння показників конкурентоспроможності Porsche AG та його конкурентів

Показник	Кількість балів			
	Вагомість показника	Porsche AG	Mercedes-Benz Group	BMW AG
Матеріально-технічне забезпечення	9	9	10	8
Виробничий потенціал	5	4	10	9
Ринкова частка	6	3	9	6
Різноманітність та ефективність каналів розподілу	7	8	8	9
Витрати на збут	7	10	6	8
Рентабельність товару	10	9	7	7
Кадрова політика	9	10	8	3
Імідж підприємства	8	9	9	7
Активність та ефективність рекламної політики	9	7	9	8
Разом	-	69	76	65

Складено автором на основі [20], [23], [28]

Для детальнішого визначення конкурентних переваг підприємства Porsche AG у порівнянні з Mercedes-Benz Group та BMW AG побудуємо багатокутник конкурентоспроможності із отриманих даних (див. табл. 2.10) та розрахуємо його

площу, що дасть можливість визначити рівень конкурентоспроможності досліджуваних підприємств (рис. 2.4).

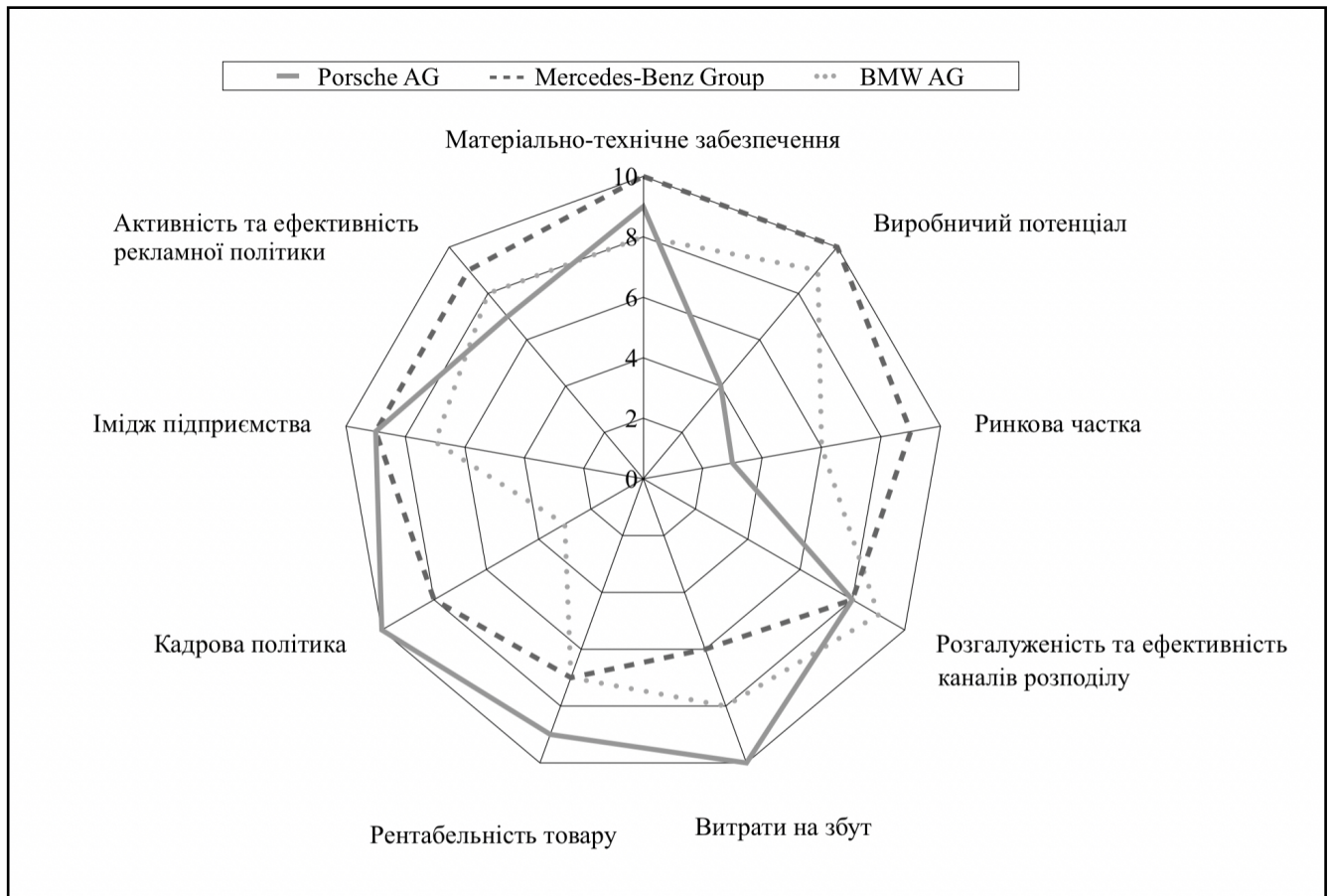


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності Porsche AG та його конкурентів

Складено автором

Після нанесення балів показників усіх трьох підприємств на радарну діаграму визначимо площі фігур, утворених внаслідок з'єднання ліній. Площу кожної окремої фігури отримуємо шляхом сумування площ всіх трикутників, що утворилися в кожному сегменті радару за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^9 (1/2 \times a_i \times b_i \times 1/2) \quad (2.2)$$

Де S - площа фігури; a - вагомість показника; b - кількість балів окремого показника.

Площі фігур багатокутника конкурентоспроможності

Porsche AG	Mercedes-Benz Group	BMW AG
$S_1 = 1/2 \times 9 \times 9 \times 1/2 = 20,25$	$S_1 = 1/2 \times 9 \times 10 \times 1/2 = 22,5$	$S_1 = 1/2 \times 9 \times 8 \times 1/2 = 18$
$S_2 = 1/2 \times 5 \times 4 \times 1/2 = 5$	$S_2 = 1/2 \times 5 \times 10 \times 1/2 = 12,5$	$S_2 = 1/2 \times 5 \times 9 \times 1/2 = 9$
$S_3 = 1/2 \times 6 \times 3 \times 1/2 = 4,5$	$S_3 = 1/2 \times 6 \times 9 \times 1/2 = 13,5$	$S_3 = 1/2 \times 6 \times 6 \times 1/2 = 4,5$
$S_4 = 1/2 \times 7 \times 8 \times 1/2 = 14$	$S_4 = 1/2 \times 7 \times 8 \times 1/2 = 14$	$S_4 = 1/2 \times 7 \times 9 \times 1/2 = 18$
$S_5 = 1/2 \times 7 \times 10 \times 1/2 = 17,5$	$S_5 = 1/2 \times 7 \times 6 \times 1/2 = 10,5$	$S_5 = 1/2 \times 7 \times 8 \times 1/2 = 20$
$S_6 = 1/2 \times 10 \times 9 \times 1/2 = 22,5$	$S_6 = 1/2 \times 10 \times 7 \times 1/2 = 17,5$	$S_6 = 1/2 \times 10 \times 7 \times 1/2 = 15,75$
$S_7 = 1/2 \times 9 \times 10 \times 1/2 = 22,5$	$S_7 = 1/2 \times 9 \times 8 \times 1/2 = 18$	$S_7 = 1/2 \times 9 \times 3 \times 1/2 = 7,5$
$S_8 = 1/2 \times 8 \times 9 \times 1/2 = 18$	$S_8 = 1/2 \times 8 \times 9 \times 1/2 = 18$	$S_8 = 1/2 \times 8 \times 7 \times 1/2 = 15,75$
$S_9 = 1/2 \times 9 \times 7 \times 1/2 = 15,75$	$S_9 = 1/2 \times 9 \times 9 \times 1/2 = 20,25$	$S_9 = 1/2 \times 9 \times 8 \times 1/2 = 14$
$\sum_{i=1}^9 = 140$	$\sum_{i=1}^9 = 146,75$	$\sum_{i=1}^9 = 122,5$

Складено автором

Надалі визначемо площу усього багатокутника, який виступає прикладом ідеального підприємства з максимальною конкурентноспроможністю за формулою 2.2 (див. Додаток Б). Отримаємо результат:

$$S_{\text{ідеал.}} = \sum_{i=1}^9 (1/2 \times a_i \times b_i \times 1/2) = 175$$

Після отриманих обчислень можна визначити коефіцієнт конкурентноспроможності кожного підприємства за формулою:

$$I = S / S_{\text{ідеал.}} \quad (2.3)$$

Де I - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

$$I_{\text{por.}} = S_{\text{por.}} / S_{\text{ідеал.}} = 140 / 175 = 0,8$$

$$I_{\text{mer.}} = S_{\text{mer.}} / S_{\text{ідеал.}} = 146,75 / 175 = 0,84$$

$$I_{\text{bmw.}} = S_{\text{bmw.}} / S_{\text{ідеал.}} = 122,5 / 175 = 0,7$$

Отримані коефіцієнти конкурентоспроможності для Porsche AG, Mercedes-Benz Group і BMW AG є числовими значеннями, які використовуються для визначення рівня конкурентоспроможності кожного підприємства в порівнянні з ідеальним станом. У вказаному контексті значення коефіцієнта варіюються від 0 до 1, де 1 відповідає ідеальному стану конкурентоспроможності. Результати коефіцієнтів для Porsche AG ($I_{\text{por.}} = 0,8$), Mercedes-Benz Group ($I_{\text{mer.}} = 0,84$) і BMW AG ($I_{\text{bmw.}} = 0,7$) дають оцінку рівня їхньої конкурентоспроможності у порівнянні один з одним. На основі цих значень можна зробити наступні висновки:

- Mercedes-Benz Group має найвищий рівень конкурентоспроможності, близький до ідеального стану, що може вказувати на його сильні показники у порівнянні з іншими конкурентами.
- Porsche AG також демонструє високий рівень конкурентоспроможності, хоча трохи нижчий, ніж у Mercedes-Benz Group через велику несбалансованість конкурентних переваг. Оцінки варіюються від 3 до 10, що вказує на необхідність покращення стану компанії з поступовим змінами. Проте цей рівень конкурентоспроможності все ще вважається значимим на ринку і може показувати непогане стратегічне планування підприємства.
- BMW AG має найнижчий рівень конкурентоспроможності, що може свідчити про певні слабкі сторони у їхніх показниках, порівняно з його прямими конкурентами.

Також порівняння показників конкурентоспроможності Porsche AG (див. табл. 2.10) дає можливість зробити висновки щодо окремих сильних та слабких сторін, що будуть проаналізовані у вигляді SWOT-аналізу (табл. 2.12).

SWOT-Аналіз

<p>Сильні сторони (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Високі показники рентабельності товару: Висока рентабельність у порівнянні з конкурентами може свідчити про ефективне управління виробничими процесами та вартістю продукції. • Матеріально-технічне забезпечення: Високі показники матеріально-технічного забезпечення свідчать про сучасне обладнання та ресурси, що використовуються для виробництва високоякісних автомобілів. • Лояльна кадрова політика: Висока оцінка кадрової політики свідчить про здатність підприємства залучати та утримувати кваліфікованих співробітників, що вже було розглянуто на початку підрозділу. 	<p>Слабкі сторони (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Виробничий потенціал: Слабкий виробничий потенціал може обмежувати розвиток підприємства, а для його збільшення будуть потрібні великі інвестиції та час. • Ринкова частка: Ринкова частка Porsche AG сильно нижча, ніж у конкурентів, що може свідчити про необхідність збільшення виробництва, розширення рекламної компанії та обсягу продажів на ринку.
<p>Можливості (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Підвищення ринкової частки: Розширення ринків збуту, підвищення присутності на них та покращення рекламної компанії може допомогти збільшити ринкову частку Porsche AG та його доходи. • Інновації: Зростаючий попит на електромобілі може стати можливістю для розвитку нових технологій та розширення виробничих можливостей. • Розвиток виробничого потенціалу: Побудова нових заводів виробництва у країнах поза Європою з нижчими витратами. 	<p>Загрози (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція: Сильна конкуренція від Mercedes-Benz Group, BMW AG та інших автовиробників може поставити під загрозу позиції Porsche AG на ринку. • Зміни у законодавстві про емісії: Більш строгі норми щодо викидів CO₂ та інших шкідливих речовин можуть змусити Porsche AG вкладати значні кошти в розробку екологічно чистих технологій, що може позначитися на витратах та цінах на їхню продукцію. • Геополітичні фактори та торговельні війни: Нестабільність на ринках, тарифні війни, зміни у міжнародній торгівлі та геополітичні конфлікти можуть вплинути на економічний клімат, валютні курси, а також на ціни на сировину та комплектуючі, що відобразиться на рентабельності виробництва автомобілів.

Складено автором

SWOT-аналіз конкурентоспроможності Porsche AG вказує на сильні сторони підприємства, такі як висока рентабельність, матеріально-технічне забезпечення та

вдала кадрова політика, але він також відзначає слабкі сторони, такі як недостатня ринкова частка та виробничий потенціал у порівнянні з конкурентами. Можливості зосереджуються на підвищенні ринкової частки, розширенні виробництва та інноваціях у сфері електромобілів, в той час як загрози включають зростаючу конкуренцію, геополітичні війни та зміни у законодавстві про CO₂-емісії. Усе це вказує на непоганий стан підприємства з великою кількістю сильних сторін, але в той же час з потребою уваги та корективки стратегії для подальшого розвитку.

Останнім кроком аналізу конкурентних переваг підприємства стане оцінка привабливості галузі, у якій пропонується асортимент Porsche AG, а також його конкурентоспроможності, методом матриці McKinsey, використовуючи експертні оцінки. Позиціонування підприємства ведеться в системі координат, першою з осей якої є привабливість галузі, а другою є конкурентна позиція підприємства у галузі його діяльності. Спочатку побудуємо таблицю привабливості галузі із 6 факторами, виділивши їх питому вагу та оцінку за 10-бальною системою, де 1 мінімальна, а 10 максимальна оцінка (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка привабливості галузі

Фактор привабливості	Питома вага	Оцінка	Розрахункова оцінка
Сезонність продажів у галузі	0,1	2	0,2
Ризик впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних соціальних тенденцій)	0,2	3	0,6
Присутність незайнятих товарних ніш	0,1	6	0,6
Можливий довгостроковий розвиток та зростання сегменту	0,25	7	1,75
Обсяг продажів у сегменті	0,1	10	1
Вплив та сила конкуруючих брендів (високий рівень знань сегмента, лояльність споживачів, імідж)	0,25	2	0,5
Разом	1	-	4,65

Складено автором на основі [20]

Загальна оцінка привабливості галузі складає 4,65 бали. Це свідчить про те, що галузь має велику кількість недоліків, але й не позбавлена перевагами, і для успішної роботи в ній потрібно уважно розглядати всі аспекти та враховувати ризики. Так, висока сезонність продажів, яка становить 2 бали, може вплинути на стабільність прибутків підприємства, але також відкриває можливості для ефективного управління запасами та сезонних маркетингових кампаній. Вплив та сила конкуруючих брендів є ще однією важливою характеристикою галузі. Цей фактор також оцінено на 2 бали, що вказує на високий рівень конкуренції, а також на необхідність постійної інновації та підтримки конкурентоспроможності бренду. Не менш важливим є фактор ризику впливу зовнішніх факторів, таких як економічні та політичні тенденції. Оцінка цього фактору складає 3 бали, що свідчить про потенційні загрози для стабільності підприємства. Але у галузі також є низка переваг, серед яких потрібно виділити великий обсяг продажів, можливість довгострокового розвитку та наявність незайнятих ніш.

Маючи дані щодо конкурентної позиції підприємства у цій галузі (див. табл. 2.14 та Додаток В) побудуємо матрицю McKinsey для підприємства Porsche AG, а також додамо порівняння з основними конкурентами для отримання більш детального та репрезентативного результату (рис. 77).

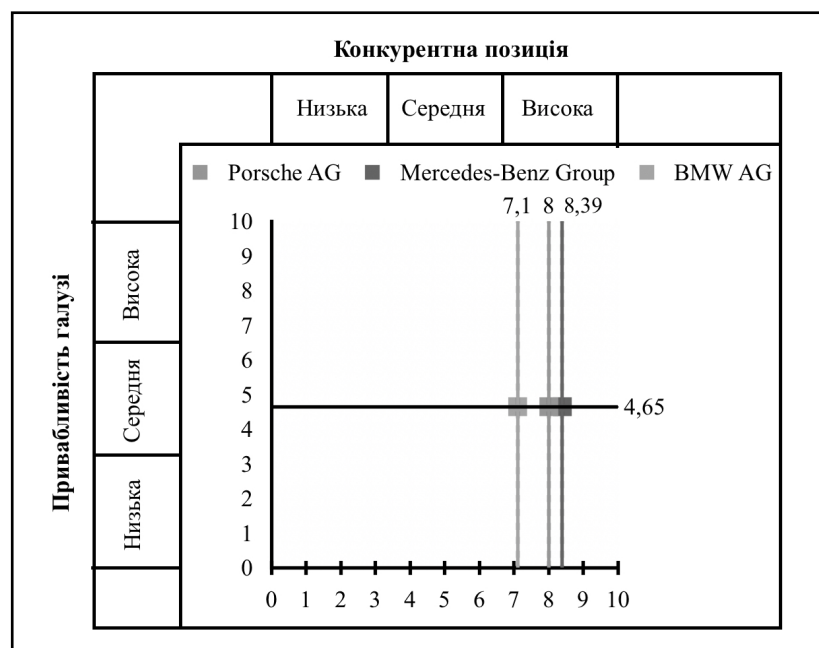


Рис. 2.5. Матриця McKinsey

Складено автором

Аналізуючи результати, усі три підприємства потрапили у зону високої конкурентної позиції та середньої привабливості галузі. За ідею підприємства McKinsey усім трьом виробниками потрібно продовжувати інвестування, що може призвести до ще більшого зростання (Invest for Growth Strategy). За цією стратегією також потрібно концентрувати зусилля на підтримці, посиленні сильних сторін та конкурентних переваг, а також продовжувати виявляти та усувати слабкості.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано Porsche AG, його бізнес-середовище та конкурентні переваги. Porsche AG - німецький виробник автотранспортних засобів зі штаб-квартирою у Штутгарті-Цуффенхаузені. З 2009 року вона є частиною концерну Volkswagen, до якого входять інші автомобільні бренди. Porsche AG є акціонерним товариством, управління яким здійснюється через три органи: загальну раду акціонерів, наглядову раду та керівництво компанії. На сьогоднішній день виробництво автомобілів відбувається лише у Німеччині. Ринок збуту підприємства навпаки охоплює увесь світ, широкою мережею дилерів та партнерів, які дозволяють проникнути на різні ринки та задовольнити потреби споживачів у різних країнах. Завдяки обширному ринку збуту, підприємство також стикається із значною конкурентною боротьбою. На міжнародній арені основними конкурентами компанії Porsche AG є інші виробники автомобілів преміум-класу, такі як BMW AG, Mercedes-Benz Group, Tesla Inc. та Aston Martin Limited. Фінансові показники за 2021 та 2022 роки показали позитивну динаміку у більшості ключових показників, такі як рентабельність діяльності, яка збільшилася на 0,99 % склавши 13,17%, та чистий прибуток у 4.957 млн. євро, збільшившись на 919 млн. євро. Це свідчить про ефективність управління компанією та здатність до прибуткового зростання виробничої діяльності. Надалі проводячи аналізи маркетингу підприємства був досліджений асортимет, який має 5 товарних груп у ширині та до 22 варіацій у цих товарних групах, які вказують на глибину асортименту. Сумуючи асортимент товарів підприємства задовольняє потреби широкого кола авто покупців та відзначається великою різноманітністю. Porsche AG використовує стратегію масового маркетингу

для охоплення широкого кола покупців, спрямовуючи увагу на швидкість, дизайн та інноваційність своїх автомобілів. Завдяки різноманітним каналам реклами, таким як інтернет, друковані видання, партнерства, виставки, дилерські центри та телевізійна реклама, підприємство залучає увагу різних аудиторій. Опитування клієнтів Porsche AG показало високу задоволеність якістю товарів та їх унікальністю, а також зручністю рекламних каналів. Однак компанія отримала низькі оцінки за обмеженість асортименту, які скоріш за все визвані майжею відсутністю електро авто, сучасних способів оплати та акцій. Надалі були виявлені та проаналізовані конкурентні переваги Porsche AG, першою з яких став персонал підприємства, котрий через політику безкоштовно навчання та довгострокових відносин з підприємством віддано вирішує найскладніші завдання. Наступною перевагою стало вміння розповсюджувати свої товари по всьому світу, що було визначено через аналіз частки підприємства на ринку по регіонах. Але потрібно відзначити, що ріст спостерігається не у кожному регіоні, проблеми можна спостерігати в Китаї, США та «решта світу». Також, за аналізом «п'яти сил конкуренції» було виявлено, що Porsche AG має низьку загрозу появи нових учасників та заміщення, середню від впливу покупців та постачальників та високу через рівень конкуренції всередині галузі. Серед основних конкурентних переваг, з'ясованих цим аналізом, можна виділити брендову унікальність, технічно-інновативність, контроль над цінами та високу відданість клієнтів. Одним із останніх аналізів стало порівняння з конкурентами, де конкурентоспроможність Porsche AG була відзначена, як висока, однак все ще поступалася Mercedes-Benz Group, через ринкову частку і виробничий потенціал. Сильні сторони від порівняння з конкурентами були наприкінці зафіксовані у SWOT-аналізу, який показав, що Porsche AG має сильну кадрову політику, рентабельність, технічне забезпечення та імідж. Але також був відзначений акцент на можливих загрозах зростаючої конкуренції, геополітичних війн та обмежень законодавством щодо CO₂-емісій у виробництві авто. Наприкінці була розроблена матриця McKinsey, як надала рекомендації щодо продовження інвестування та підтвердила можливість ще більшого зростання підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ПІДСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ PORSCHE AG

3.1. Визначення вектору розвитку Porsche AG

Своєчасне виявлення ризиків та можливостей, що виникають внаслідок операційної діяльності, та далекоглядний підхід до їх управління мають вирішальне значення для довгострокового успіху Porsche AG.

Так, після аналізу основних показників, маркетингової стратегії та конкурентних переваг підприємства Porsche AG можна визначити напрямок його розвитку. Для цього спочатку потрібно конкретизувати всі виявлені недоліки та проблеми даного автовиробника, розв'язання яких надалі частково стане стратегією розвитку:

Опитування клієнтів виявило незадоволення щодо широти асортименту та застосування передових технологій (див. табл. 2.6). Негативні відгуки клієнтів вказали на те, що підприємству необхідно впроваджувати нові типи автомобілів, які відповідали б сучасним технологічним трендам. Так, аналізуючи поточні тенденції в автомобільній індустрії, можна визначити, що електроавтомобілі стають однією з найбільш швидко розвиваючихся категорій. Особливо визначаючи недавній успіх та завоювання ринку підприємством Tesla Inc.

В той же час, згідно з проведеним аналізом ширини та глибини асортименту (див. табл. 2.3), Porsche AG майже відсутній в сегменті електроавтомобілів. Розвиток такого типу транспортних засобів зупинився на введенні гібридних конфігурацій для окремих моделей, а також доповненням асортименту одним новим автомобілем в 2019 році, а саме повністю електричним Taycan. Проте, згідно з фінансовою звітністю [20], виявлено, що це рішення не є повністю оптимальним, оскільки автомобілі Taycan увійшли в категорію малоліквідних товарів із спонтанним попитом.

Крім того, слід відзначити зайву консервативність в операційному підході компанії, на що вказується в численних аналітичних звітах та опитуванні клієнтів

(див. табл. 2.6). До цього часу Porsche AG не впровадило можливість оплати сучасними методами, такими як PayPal, Klarna та їх аналоги. Відсутність таких популярних та безпечних методів оплати може обмежувати зручність для їхньої широкої аудиторії, що налічує мільйони клієнтів. Зокрема, у сфері технологій оплати підприємство відстає навіть від своїх німецьких конкурентів, що може вплинути на задоволення клієнтів та їхню лояльність. Також, при розгляді можливостей оплати, повна відмова від концепції консерватизму включає в себе прийом криптовалют, так як це роблять деякі головні конкуренти Porsche, наприклад, Tesla Inc чи Aston Martin Limited. Розширення варіантів оплати до таких інноваційних методів може не лише підвищити привабливість підприємства для клієнтів, а й дозволити їй утриматися в лідерах на автомобільному ринку, де технології та зручність грають важливу роль.

Високий рівень конкуренції та стагнації частки ринку у регіонах, таких як Китай і США (див. табл. 2.9), стає наступною суттєвою проблемою для підприємства. Важливо враховувати, що ці ринки є ключовими для Porsche AG, оскільки саме тут зосереджено найбільший обсяг продажів. В умовах невирішених проблем, продовження стагнації чи навіть зменшення частки ринку через незмінну стратегію, існує ризик майбутнього перетворення підприємства із світового лідера на локальну німецьку фірму або, в крайньому випадку, повного банкрутства.

Варто зауважити, схиляючись також на попередній недолік Porsche AG, що регіони США та Китаю є першопрохідниками новітніх технологій, особливо в галузі електроавтомобілів. Крім того, необхідно не забувати про активний тренд екологічності в США, що суттєво впливає на попит CO₂-нейтральних-технологій. А також, це набуває особливого значення в контексті можливої заборони(обмеження) на викиди CO₂ у Європейських країнах та вимог до активної розробки і впровадження екологічно чистих технологій. Таким чином, підприємство повинно бути готовим до викликів цих тенденцій і активно адаптувати свою стратегію для забезпечення успішної конкурентоспроможності в цих ключових регіонах.

Опитування також виявило ще одну значущу проблему, з якою стикається Porsche AG - незадоволення покупців відсутністю акцій та спеціальних пропозицій (див. табл. 2.6). Цей аспект є важливим, оскільки відсутність стимулюючих заходів може впливати на рішення покупців та їх відданість бренду. Згідно з оцінкою

привабливості галузі, у підприємства також існують проблеми зі стабільністю та сезонністю продажів (див. табл. 2.13). Виявлено, що товари зі стабільним попитом повністю відсутні у підприємства Porsche AG. Цю проблему можна частково вирішити за допомогою спеціальних пропозицій та акцій, але враховуючи філософію унікальності та ексклюзивності бренду, створення системи знижок може суперечити основним цінностям підприємства. Тому вирішення цього питання вимагатиме творчого підходу, а не звичайного додавання знижок.

Проте, навіть у випадку успішного розвитку та досягнення Porsche AG статусу кращого для споживачів порівняно з конкурентами, існує важлива проблема, яка впливає на конкурентоспроможність підприємства - слабкий виробничий потенціал. Наразі Porsche AG, яка має лише два основних заводи, які розташовані тільки у Німеччині, виявляється менш продуктивною в порівнянні з конкурентами. Виробничі потужності підприємства значно нижчі, ніж навіть у їх німецьких колег, таких як BMW AG, Mercedes-Benz Group та інші (див. табл. 2.10). У той же час підприємство має проблеми з рентабельністю товарів на деяких ринках збуту, через необхідність транспортування авто, сплати податків на ввіз та інших геополітичних факторів (див. табл. 2.12). Сумуючи, це стає чинниками, що обмежують конкурентоспроможність підприємства. Розглядання можливостей для оптимізації та розвитку виробничих потужностей за межами Німеччини може стати ключовим етапом для забезпечення стійкості та ефективності підприємства в умовах глобального конкурентного ринку.

3.2. Розроблення стратегії покращення конкурентних переваг Porsche AG

Так, після визначення цілей та поставлення задач, якими виступили, усунення знайдених та вищеописаних недоліків підприємства Porsche AG. А також, після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища у минулому розділі, можна перейти до наступного етапу раніше описаного процесу створення конкурентної стратегії (див. рис. 1.1). А саме - аналізу альтернатив та вибору стратегії.

Перший захід: Першим, найбільш очевидним заходом розвитку Porsche AG є розробка нового типу авто, а саме електричного SUV. Розробка нової моделі авто,

базуючись на строках попередніх розробок Porsche AG, може займати до 5 років [20]. Ця стратегія, хоч і є ресурсо- та часозатратною, зможе одразу вирішити кілька проблем підприємства.

По-перше, це збільшить ширину асортименту Porsche AG, додавши до нього повноцінну категорію електроавтомобілів, в яку також зможуть увійти вже наявні гібридні моделі та електричний Таусан, продажі якого, як окремої моделі, викликають багато питань, описаних у попередньому підрозділі. Такий поділ зможе покращити розуміння асортименту потенційними споживачами, які на даний момент заходячи на онлайн сайт, не маючи можливості обрати тип електроавтомобілів, можуть навіть не підозрювати про існування таких в Porsche AG. Також, це зможе заповнити прогалину в асортименті авто досліджуваного в цій роботі підприємства. На даний момент Porsche AG має варіацію бензинових авто для сімей (чотирьохдверні, безпечні та місткі позашляховики), а також спортивні авто (дводверні з високими спортивними характеристиками). Теж спостерігається і в гібридних авто, існує сімейний Cayenne E-Hybrid, а також спортивна Panamera Turbo E-Hybrid. У той час, як в електроавтомобілях є тільки спортивний Таусан, який не може задовольнити потреби комфорту та безпеки для споживачів з сім'ями (рис. 3.1).

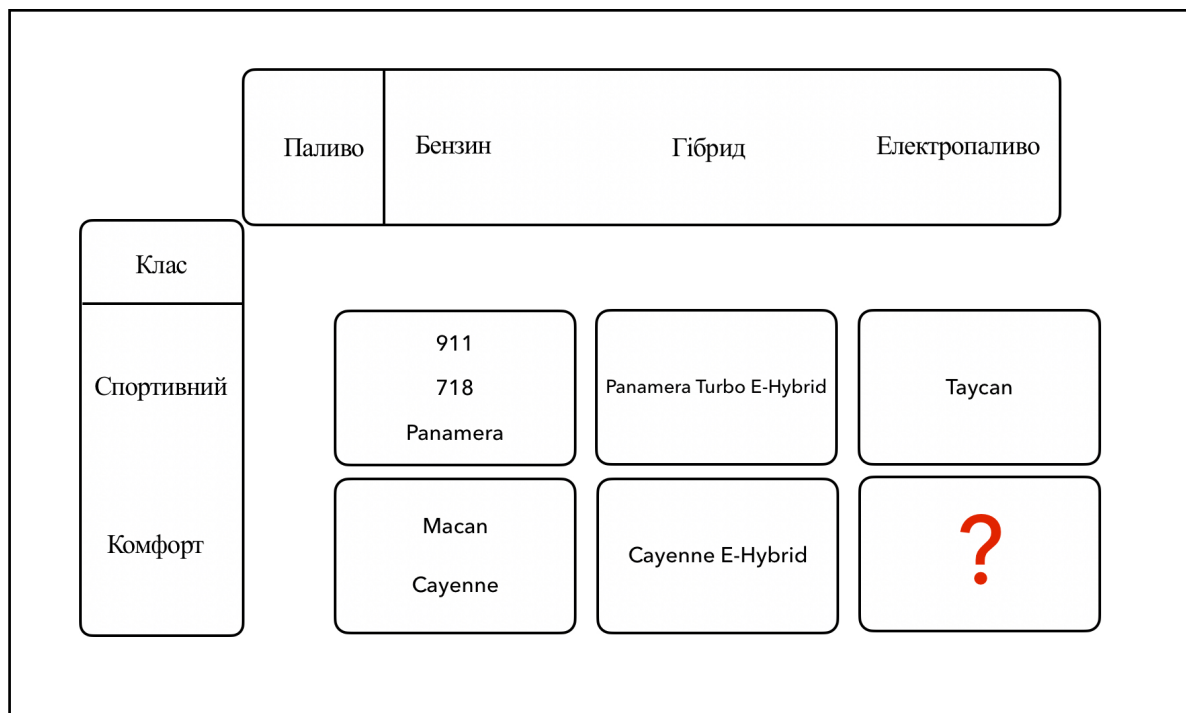


Рис. 3.1. Асортимент авто Porsche AG за класом та паливом

Складено автором на основі [29]

По-друге, новий сімейний електричний SUV зможе збільшити попит у регіоні Китаю, що також на даний момент є гостро необхідним через стагнацію частини ринку Porsche AG у цьому регіоні. Варто зауважити, що найбільш популярними моделями Porsche AG в Китаї є саме Cayenne і Macan, які є сімейними типами авто. Репутації спортивних машин Porsche AG, як такої, у Китаї не існує, для їх нації це лише дуже якісні та безпечні автомобілі, що також відзначається і у річному звіті Porsche AG [20]. На цьому місці також варто створити ремарку, про те, що зміна репутації Porsche AG на автовиробника висококласних спортивних авто в Китаї не є доцільною, оскільки через строгі правила дорожнього руху, обмеження швидкості (навіть на автобанах) і великих штрафів, клас спортивних авто не затребуваний та має малий попит у Китаї. Таке ж збільшення попиту можна очікувати і в США, через відому популярність пікапів і позашляховиків серед американців, що може призвести до більшого росту частки ринку Porsche AG у північній Америці.

По-третє, додатково нову модель слід вивести на ринок шляхом ефективної рекламної кампанії. Створення нової рекламної стратегії для всіх електромобілів Porsche AG стає невід'ємною частиною цього процесу, покращуючи нинішній стан проінформованості споживачів щодо асортименту підприємства. Підприємство повинно відповідати сучасним екологічним тенденціям і демонструвати свою відповідальність щодо зменшення викидів CO₂, представляючи свій новий асортимент, який є більш екологічно безпечним. Основа рекламної стратегії має бути спрямована на інтернет-канали та соціальні мережі, оскільки саме там аудиторія, яка проявляє найбільший інтерес до екологічних питань, зазвичай споживає рекламу. Ця аудиторія володіє вищим рівнем зацікавленості в охороні навколишнього середовища, і часто її середній вік є нижчим, ніж у груп, які споживають рекламу у традиційних медіа, таких як телебачення чи журнали. Porsche AG може встановити партнерство з блогерами, на деякий час предоставивши їм можливість безкоштовно користуватися новими електромобілями, і взамін отримати об'єктивні блогерські відгуки та враження, продемонструвавши їх потім потенційним покупцям автівок Porsche AG.

Другий захід: Другим заходом має стати розвиток виробничого потенціалу Porsche AG. Так, пропонується побудувати два нових заводи, в Китаї та США,

країнах з найбільшими продажами Porsche AG, які навіть перевищують у кілька разів материнську країну компанії, а саме Німеччину. Для вибору розташування заводу Porsche AG у Китаї та США потрібно враховувати економічний клімат, інфраструктуру, податкові та юридичні умови (можуть відрізнятись у різних регіонах та штатах цих країн), а також доступність ресурсів та трудових ринків. Так, потенційно побудову потрібно розпочинати поблизу таких міст, як Харбін чи Далянь у Китаї та Сіетл чи Х'юстон у США.

Побудова нового заводу особливо важлива через розширення лінійки авто Porsche AG, яка вимагатиме збільшення виробничих потужностей, а також інших запропонованих ідей, які мають підвищити попит підприємства, який цілком імовірно не буде здатності задовольнити з нинішніми виробничими потужностями. Також, це зможе знизити собівартість авто, прибравши з неї витрати на транспортування, імпорتنі мита та інші витрати пов'язані через виробництво за кордоном ринку продажів.

Крім того, будівництво заводу великого підприємства завжди вітається країною, в якій він буде побудований, через створення робочих місць, споживання місцевих ресурсів і майбутню сплату податків з продажу. Виходячи з цього, країни найчастіше видають фінансову допомогу або без процентний кредит на будівництво та купівлю землі, така грошова допомога могла б підтримати Porsche AG і знизити ризики будівництва.

Торкаючись ризиків, варто згадати ще одну перевагу від цього рішення, а саме велика стабільність і незалежність від майбутніх торговельних воїн між країнами. Як демонструє приклад заборони експорту американських мікročіпів в Китай та значних збитків для виробників цих компонентів, при розробці стратегії важливо приділяти увагу можливим глобальним ризикам. Перенесення частини виробництва в країни з найбільшим попитом на авто Porsche AG знизить такі ризики, які також були зазначені у SWOT-аналізі (див. табл. 2.12). Зменшивши для себе ризики геополітичних факторів та торговельних воїн, які можуть вплинути на економічний клімат, зміни у валютних курсах, а також на ціни сировини та комплектуючих, Porsche AG зможе гарантувати свій розвиток у стратегічній перспективі.

При урахуванні тривалості та великої потреби в ресурсах для перших двох проектів, важливо розглянути також і більш короткострокові рішення.

Третій захід: Так, третім заходом буде нова стратегія спеціальних пропозицій від Porsche AG. Зважаючи на політику ексклюзивності товарів, а також проблеми рентабельності в деяких регіонах, не пропонується знижувати ціну авто шляхом тимчасових знижок. Навпаки, першим рішенням стане пропозиція додавання пакетів ексклюзивних додаткових послуг у квартали, коли авто Porsche AG продаються найгірше [20]. Такі пропозиції можуть включати:

- безкоштовне обслуговування машини протягом року (заміна масла чи гальмівних колодок);
- безкоштовний косметичний догляд за машинами, такий як миття та очищення салону раз на місяць протягом року;
- подарунки, такі як додатковий комплект зимових чи спортивних шин, що може бути дуже корисним для любителів спротивної їзди, під час якої шини швидко зносяться;
- збільшення періоду лізингу і тим самим зниження щомісячного внеску.

Porsche AG вже має центри, що здійснюють це, тому створення інфраструктури та наймання нових працівників не буде потрібно.

Другим рішенням стане додавання нових варіацій оплати авто. Такими чином повинна бути додана можливість оплати PayPal і Klarna, а також повинна бути розглянута можливість оплати криптовалютами, яка вже введена у деяких автовиробників та їх дилерів.

Також, Porsche AG має створити можливість брати авто в кредит безпосередньо у підприємства, а не через банк, який найчастіше затягує та ускладнює процес. Для цього також не потрібно створювати новий відділ, оскільки Porsche AG має чисельний відділ фінансів, який зможе розрахувати ризики, перевірити платоспроможність та вирахувати річні проценти по кредиту. Таке рішення допоможе не тільки збільшити попит на авто, а й прибуток з кожного автомобіля, оскільки відсотки з кредиту будуть отримані безпосередньо підприємством Porsche AG, а не банком.

3.3. Оцінювання економічного ефекту запропонованих заходів

Наразі можна переходити до останнього, описаного в цій роботі, етапу створення конкурентної стратегії, а саме планування реалізації (див. рис. 1.1).

Головним критерієм розгляду запропонованих заходів є фінансовий аспект. Вирішальним фактором для прийняття рішення щодо їх впровадження та реалізації буде оцінка, чи призведуть вони до додаткового доходу, і чи цей дохід перевищить витрати. Так як кожен із запропонованих заходів може мати свій фінансовий ефект, варто розглянути кожен окремо.

Перший захід: Розглядаючи витрати на введення цього заходу, варто спочатку розглянути розробку нового авто. Porsche AG не маючи окремого підрозділу вивчаючого та розробляючого електромотори має його створити. Це рішення також має переваги на майбутнє, коли підприємству потрібно буде знову оновлювати асортимент пов'язаний з електромобілями. Створення нового підрозділу буде пов'язане з розширенням штату працівників Porsche AG, враховуючи обсяг схожого підрозділу, що займається гібридними моторами і має 30 працівників, потрібно найняти аналогічну кількість нових працівників для нового підрозділу [20]. Витрати на зарплати цих працівників можна обчислити за формулою:

$$\text{Зар}_{\text{ел.}} = \text{Зар}_{\text{сер.роз.}} \times \text{Прац}_{\text{нов.}} \quad (3.1)$$

Де $\text{Зар}_{\text{ел.}}$ - річні витрати на зарплату нових працівників відділу розробляючого електромотори; $\text{Зар}_{\text{сер.роз.}}$ - середня зарплата працівників відділу розробляючого гібридні мотори; $\text{Прац}_{\text{нов.}}$ - кількість нових працівників.

$$\text{Зар}_{\text{ел.}} = 187.212,73 \times 30 = 5.616.381,9 \text{ євро.}$$

Також варто розглянути бонуси за успіх у розробці та збільшене навантаження через це для вже наявних працівників, що враховуючи минулі бонуси за розробку нової моделі авто Таусан у 2019 році, дорівнює 26 млн. євро [20]. Не варто забувати і про фінансове навантаження через інвестиції у розробку, витратні матеріали та

тестування, які візьмемо аналогічно до витрат у 2013 році на минулу нову сімейну модель авто, а саме Masan, помноживши їх на відсоток інфляції євро, щоб відобразити сучасну фінансову ситуацію [20]. Так, маючи витрати розміром 2.100 млн. євро у 2013 та перерахуючи їх з урахуванням інфляції, отримаємо 2.821,35 млн. євро. Після створення нової моделі, також доведеться зайнятися її рекламуванням, так витрати на збут, включаючи в себе витрати на рекламу, маркетинг, оплату праці торгових агентів, працівників відділу збуту та інше, зростуть на 1/6, що було розраховано виходячи з минулої рекламної компанії 6 моделей та додавання до неї витрат на ще одну одиницю авто, отже за формулою:

$$V_{\text{збут.нов.}} = V_{\text{збут.}} \times 1/6 \quad (3.2)$$

Де $V_{\text{збут.нов.}}$ - збільшення річних витрат на збут після впровадження нової моделі авто; $V_{\text{збут.}}$ - витрати на збут.

$$V_{\text{збут.нов.}} = 2.353 \times 1/6 = 392,17 \text{ млн. євро.}$$

Прибуток від цього заходу має в середньому дорівнювати збільшенню всього прибутку від продажу авто на 1/6, проте точніше значення буде розраховано методом експертних оцінок після розгляду витрат другого та третього заходу.

Другий захід: Будівництво двох нових заводів вимагатиме величезних стартових інвестицій. Так як підрахунок витрат на спорудження нового заводу із виробництва авто є неймовірно складним процесом включаючим в себе тисячі різних витрат і який часто розробляється не один рік сотнею першокласних фахівців, варто розглянути простіший метод підрахунку, а саме переймання досвіду конкурентів. Так як спорудження заводів Porsche AG відбувалося більше 20 років тому, варто звернутися до аналогічних проектів, виконаних конкурентами (ціни надані з урахуванням інфляції):

- Фабрика Mercedes-Benz Group у Зіндельфінген, Баден-Вюртемберг, Німеччина - 2,1 млрд. євро;
- Фабрика BMW AG у Спартанбург, Південна Кароліна, США - 1,7 млрд. євро;

- Фабрика SAIC (китайський найбільший автовиробник) у Ичжен, Цзянсу, Китай - 2,8 млрд. євро.

Всі ці фабрики мають схожі виробничі потужності, тому підраховавши середні витрати на них, які дорівнюють 2,2 млрд. євро, отримаємо вартість придбання землі та будівництва однієї нової фабрики Porsche AG. Також виходячи з тих самих проектів можна зробити висновок, що будівництво таких об'єктів займає від 3 років, а виробничий потенціал сягає до 50.000 авто на рік, продаж яких може збільшити дохід на 15%. У той же час даний захід призведе до розширення штату співробітників, а саме на 900 осіб, витрати на яких підрахуємо враховуючи середню зарплату на підприємстві Porsche AG за формулою:

$$\text{Зар}_{\text{фаб.}} = \text{Зар}_{\text{сер.}} * \text{Прац}_{\text{нов.}} \quad (3.3)$$

Де $\text{Зар}_{\text{фаб.}}$ - загальні річні витрати на зарплату нових працівників фабрики;
 $\text{Зар}_{\text{сер.}}$ - середня зарплата на підприємстві Porsche AG;

$$\text{Зар}_{\text{фаб.}} = 130.182,64 \times 1500 = 195.273.960 \text{ євро}$$

На цьому місці слід зазначити, що через пропозицію побудувати дві нові фабрики, в Китаї та США, всі ці витрати та доходи варто продублювати.

Третій захід: Витрати на третій захід не є високими, особливо якщо порівнювати їх з першими двома, через вже створену інфраструктуру та вже наявний персонал для виконання додаткового сервісу після покупки авто. Першою статтею видатків тут стане збільшення коштів на технічне обслуговування, що включають безкоштовну заміну деталей, прибирання салону авто та інші додаткові безкоштовні послуги після покупки. Враховуючи, що зазвичай два квартали мають нижчий попит на авто Porsche AG [20], саме в них будуть пропонуватися спеціальні пропозиції. Це означатиме, що половина проданих авто отримає безкоштовний сервіс і додаткові послуги на рік, що, у свою чергу, збільшить витрати обслуговування на 50%.

$$\text{Вит}_{\text{обс.нов.}} = \text{Вит}_{\text{обс.}} \times 50 / 100 \quad (3.4)$$

Де $V_{\text{Тобс.нов.}}$ - збільшення витрат на обслуговування через безкоштовні додаткові послуги на рік; $V_{\text{Тобс.}}$ - поточні витрати на обслуговування.

$$V_{\text{Тобс.нов.}} = 149 \times 50 / 100 = 74,5 \text{ млн. євро.}$$

Також для більшої мотивації працівників фінансового відділу та відшкодування їхнього більшого навантаження через роботу з кредитами варто розглянути їх підвищення зарплати на 5%.

$$\text{Зар}_{\text{фін.}} = (\text{Зар}_{\text{сер.фін.}} \times 5 / 100) \times \text{Прац}_{\text{фін.}} \quad (3.5)$$

Де $\text{Зар}_{\text{фін.}}$ - річні витрати на підвищення зарплати працівників відділу фінансів; $\text{Зар}_{\text{сер.фін.}}$ - середня зарплата працівників відділу фінансів; $\text{Прац}_{\text{фін.}}$ - кількість працівників фінансового відділу.

$$\text{Зар}_{\text{фін.}} = (166.982,11 \times 5 / 100) \times 4240 = 35.400.207,31 \text{ євро.}$$

Не варто забувати, що попит друго та третього також зросте до рівня першого та четвертого кварталів, що підвищить обсяги продажів до 9.000-10.000 млн. євро за другий та третій квартал, що в свою чергу дорівнює підвищенню доходу від реалізації продукції на 6-7%.

Підсумуємо початкові інвестиції трьох заходів для підсилення конкурентних переваг підприємства Porsche AG (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Потрібні початкові інвестиції запропонованих заходів

	Перший захід	Другий захід	Третій захід	Разом
Початкові інвестиції (млн. євро)	2.821,35	4.400,00	0	4612,35

Складено автором

Вдаючись до більш точних розрахунків очікуваних результатів та показників економічної ефективності запропонованих заходів слід визначити прогнозне значення збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерт		1	2	3	4	5	6	7
1. Захід	Приріст чистого доходу, млн. євро	6271,43	6175,53	5939,95	5931,96	6075,6	5918,89	6138,88
2. Захід		18753,78	16785,77	15867,82	18815,34	18343,49	20436,32	14867,87
3. Захід		2257,37	2426,82	2374,73	2258,11	2173,50	2411,59	2200,74

Складено автором

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.3.3.):

Таблиця 3.3

Надійність результатів опитування експертів

	Експерт	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1. З а х і д	Приріст чистого доходу, млн. євро	6.271,43	6.175,53	5.939,95	5.931,96	6.075,60	5.918,89	6.138,88	42.452,24
	$Q_{\text{ср.}}$	6.064,61							
	ΔQ	206,82	110,92	-124,66	-132,65	10,99	-145,72	74,27	-
	ΔQ^2	42.776,29	12.304,20	15.539,05	17.594,89	120,87	21.233,07	5.516,67	115.085,03

2. З а х і д	Приріст чистого доходу, млн. євро	12.753,78	11.785,77	11.867,82	12.815,34	13.343,49	12.436,32	11.867,87	86.870,39
	$Q_{\text{сер.}}$	12.410,06							
	ΔQ	343,72	-624,29	-542,24	405,28	933,43	26,26	-542,19	-
	ΔQ^2	118. 146,38	389. 732,65	294. 019,57	164. 255,35	871. 299,57	689,81	293. 965,35	2.132. 108,69
3. З а х і д	Приріст чистого доходу, млн. євро	2.257,37	2.426,82	2.374,73	2.258,11	2.173,50	2.411,59	2.200,74	16.102,86
	$Q_{\text{сер.}}$	2.300,41							
	ΔQ	-43,04	126,41	74,32	-42,30	-126,91	111,18	-99,67	-
	ΔQ^2	1.852,32	15.979,85	5.523,67	1.789,17	16.105,79	12.361,31	9.933,82	63.545,93

Складено автором

Знайдемо середнє квадратичне відхилення за формулою:

$$a = (\Sigma \Delta Q^2 / E_{\text{кїл.}})^{(1/2)} \quad (3.6)$$

Де a - середнє квадратичне відхилення; $E_{\text{кїл.}}$ - кїлькїсть експертних оцїнок в аналізі.

$$a_1 = (115.085,03 / 7)^{(1/2)} = 128,22$$

$$a_2 = (2.132.108,69 / 7)^{(1/2)} = 551,89$$

$$a_3 = (63.545,93 / 7)^{(1/2)} = 95,28$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорїднїсть сукупностї думок експертів за формулою:

$$W = a / Q_{\text{сер.}} \times 100 \quad (3.7)$$

Де W - коефіцієнт варіації; $Q_{\text{сер.}}$ - середній приріст чистого доходу від заходів за думкою експертів.

$$W_1 = 128,22 / 6.064,61 \times 100 = 2,11\%$$

$$W_2 = 551,89 / 12.410,06 \times 100 = 4,45\%$$

$$W_3 = 95,28 / 2.300,41 \times 100 = 4,14\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $W < 33\%$ для усіх заходів, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Перший захід: Найбільш вірогідний обсяг продажу (B_1) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 6.075,60 млн. євро, песимістичне значення (Π_1) – 5.918,89 млн. євро та оптимістичне значення (O_1) – 6.271,43 млн. євро.

Другий захід: Найбільш вірогідний обсяг продажу (B_2) приймаємо також за методом медіан і визначаємо на рівні 12.436,32 млн. євро, песимістичне значення (Π_2) – 11.785,77 млн. євро та оптимістичне значення (O_2) – 13.343,49 млн. євро.

Третій захід: Найбільш вірогідний обсяг продажу (B_3), як і раніше, приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 2.258,11 млн. євро, песимістичне значення (Π_3) – 2.173,50 млн. євро та оптимістичне значення (O_3) – 2.426,82 млн. євро.

Розрахуємо прогностні значення обсягів продажу продукції в результаті впровадження запропонованих заходів за формулою:

$$OP_3 = (O_i + 4 \times B_i + \Pi_i) / (E_{\text{кпл.}} - 1) \quad (3.8)$$

Де OP_3 - збільшення обсягів продажу продукції через нововведення.

$$OP_{3.1} = (6.271,43 + 4 \times 6.075,60 + 5.918,89) / 6 = 6.082,12 \text{ млн. євро.}$$

$$OP_{3.2} = (13.343,49 + 4 \times 12.436,32 + 11.785,77) / 6 = 12.479,09 \text{ млн. євро.}$$

$$OP_{3.3} = (2.426,82 + 4 \times 2.258,11 + 2.173,50) / 6 = 2.272,13 \text{ млн. євро.}$$

Розрахуємо збільшення суми повних витрат на реалізацію та виробництво продукції. У 2022 р. сума повних витрат на реалізацію продукції Porsche AG склала 31.092 млн. євро (табл. 2.2). В результаті впровадження заходів концепції прогнозується збільшення змінних витрат, які у Porsche AG складають до 85% від повних витрат, аналогічно збільшенню чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився на 16,16% від першого заходу, 33,16% від другого та 6,04% від третього, через постійний ефект віддачі від масштабу та розраховане збільшення витрат на початку розділу. А також в результаті другого заходу прогнозується збільшення постійних витрат на 17%, що виходить із збільшення амортизаційних відрахувань основних засобів двох нових заводів, а також зарплати нових працівників (зарплати, що без залежності від обсягів виробництва, наприклад охоронці) та додаткового управлінського персоналу, відповідаючого за два нових заводи. Сума збільшення повних витрат таким чином розраховується за формулою:

$$ПВ_{з.} = (ПВ \times V_{змін.} \times V_{оп.}) + (ПВ \times V_{пос.} \times V_{з.п.}) \quad (3.9)$$

Де $ПВ_{з.}$ - збільшення повних витрат підприємств за рахунок нововведень; $ПВ$ - поточні повні витрати підприємства; $V_{змін.}$ - відсоток змінних витрат на підприємстві; $V_{оп.}$ - відсоткове збільшення операційного доходу від нововведень; $V_{пос.}$ - відсоток постійних витрат на підприємстві; $V_{з.п.}$ - відсоткове збільшення постійних витрат на підприємстві від нововведень.

$$ПВ_{з.1} = (31.092 \times 0,85 \times 0,1616) + (31.092 \times 0,15 \times 0) = 4.270,80 \text{ млн. євро}$$

$$ПВ_{з.2} = (31.092 \times 0,85 \times 0,3316) + (31.092 \times 0,15 \times 0,17) = 9.556,44 \text{ млн. євро}$$

$$ПВ_{з.3} = (31.092 \times 0,85 \times 0,0604) + (31.092 \times 0,15 \times 0) = 1.596,26 \text{ млн. євро}$$

Збільшення прибутку від реалізації продукції буде дорівнювати різниці між очікуваною виручкою від реалізації та сумою витрат в результаті впровадження заходів концепції, розрахунок відображений у формулі:

$$Пз. = ОПз. - ПВз. \quad (3.10)$$

Де Пз. - збільшення прибутку від реалізації продукції від нововведень.

$$Пз.1 = 6.082,12 - 4.270,80 = 1.811,32 \text{ млн. євро.}$$

$$Пз.2 = 12.479,09 - 9.556,44 = 2922,65 \text{ млн. євро.}$$

$$Пз.3 = 2.272,13 - 1.596,26 = 675,87 \text{ млн. євро.}$$

Очікуване збільшення чистого прибутку в такому випадку отримаємо віднявши 24% податків(за динамічною податковою ставкою Німеччини) скориставшись формулою:

$$ЧПз. = Пз. \times ВП \quad (3.11)$$

Де ЧПз. - збільшення чистого прибутку від нововведень; ВП - відсоток податку на прибуток.

$$ЧПз.1 = 1.811,32 \times 0,76 = 1.376,60 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧПз.2 = 2922,65 \times 0,76 = 2.221,21 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧПз.3 = 675,87 \times 0,76 = 513,66 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в результаті впровадження трьох запропонованих заходів очікується такі зміни основних показників господарської діяльності підприємства (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Величина показника			
	Перший захід	Другий захід	Третій захід	Разом
Приріст ЧД від реалізації продукції, млн. євро	6.082,00	12.479,09	2.272,13	20.833,22

Збільшення повних витрат, млн. євро	4.270,80	9.556,44	1.596,26	15.423,50
Приріст прибутку від реалізації продукції, млн. євро	1.811,32	2.922,65	675,87	5.409,84
Приріст чистого прибутку, млн. євро	1.376,60	2.221,21	513,66	4.111,47

Складено автором

Таким чином, впровадження трьох запропонованих заходів, хоч і збільшить витрати Porsche AG на немалі 21.867 млн. євро, але приведе до зростання чистого прибутку на 4.111,47 млн. євро.

Останнім кроком для оцінки нововведень стане розрахунок періоду окупності першого та другого заходу із початковими інвестиціями, які не є частиною витрат від операційної діяльності Porsche AG (див. табл. 3.1) за формулою:

$$DPP = \Pi / ПЧ \quad (3.12)$$

Де DPP - термін окупності, виражений у роках; Π - сума коштів, вкладених у проект; ПЧ - чистий річний прибуток.

$$DPP_1 = 2.821,35 / 1.376,60 = 2,05 \text{ роки}$$

$$DPP_2 = 4.400,00 / 2.221,21 = 1,98 \text{ рік}$$

Розрахунок періоду окупності свідчить про те, що обидва заходи мають потенціал повернення інвестицій протягом досить коротких періодів часу. В даному випадку приблизно два роки після початку продажу нового електроавто та початку роботи двох фабрик.

Отже, за результатами проведених аналізів можна визначити, що впровадження цих заходів є ефективним для досліджуваного підприємства та доцільним для реалізації. У завершені відобразимо ці результати у основних показниках діяльності Porsche AG (табл. 3.5):

**Основні показники діяльності Porsche AG до і після введення
запропонованих заходів**

Показники	2022 рік	2023 рік (3. захід)	Проектний рік (1., 2. та 3. заходи)	Відхилення (2023 рік)		Відхилення (проектний рік)	
				±	%	±	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. євро	37.630,00	39.902,13	58.463,22	2.272,13	6,04	18.561,09	46,52
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, млн. євро	31.092,00	32.688,26	46.515,50	1.596,26	5,13	13.827,24	42,30
Прибуток від реалізації продукції, млн. євро	6.538,00	7.213,87	11.947,72	675,87	10,34	4.733,85	65,62
Прибуток чистий, млн. євро	4.957,00	5.470,66	9.068,47	513,66	10,36	3.597,81	65,77
Витрати на 1 євро чистої виручки від реалізації, цент	82,63	81,92	79,56	-0,70	-0,85	-2,36	-2,88
Рентабельність діяльності (продаж), %	13,17	13,71	15,51	0,54	-	1,80	-
Рентабельність продукції, %	21,03	22,07	25,69	1,04	-	3,62	-

Складено автором на основі [20]

На основі представлених даних про діяльність Porsche AG можна зробити наступні висновки щодо результатів змін після введення заходів на 2023 рік та проектний рік: Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 6,04% у 2023 році та на 46,52% у проектному році, досягнувши 58.463,22 млн. євро. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшились на 5,13% у 2023 році та на 42,30% у проектному році, склавши 46.515,50 млн. євро. При цьому прибуток від реалізації продукції зріс на 10,34% у 2023 році та на 65,62% у проектному році, становлячи 11.947,72 млн. євро. Чистий прибуток відповідно показав значний ріст,

збільшившись на 10,36% у 2023 році та на 65,77% у проектному році, досягнувши 9.068,47 млн. євро. Витрати на 1 євро чистої виручки від реалізації показали зменшення на 0,70% у 2023 році та на 2,88% у проектному році, склавши 79,56 центів. Рентабельність діяльності (продаж) збільшилась на 0,54% у 2023 році та на 1,80% у проектному році, становлячи 15,51%. Рентабельність продукції також підвищилась на 1,04% у 2023 році та на 3,62% у проектному році, досягнувши 25,69%.

У цілому, впровадження заходів привело до позитивних змін у фінансових показниках, збільшивши чистий дохід та прибуток, що в свою чергу має зміцнити позицію на ринку для Porsche AG.

Висновки до розділу 3

З ціллю визначити організаційно-економічні напрями підсилення конкурентних переваг Porsche AG спочатку були визначені основні проблеми підприємства, які і стали частиною вектору розвитку: Недостатня ширина асортименту, недостатня увага до тренду сучасних технологій, надто консервативні методи оплати, обмежений ріст ринкової частки в Китаї та США, відсутність акцій та спеціальних пропозицій, непостійність продажів, обмежений виробничий потенціал. Надалі були розроблені три пропозиції, кожна з яких вирішує свою частину проблем та недоліків підприємства проблеми. Першою пропозицією стала розробка нового електромобіля класу SUV. Додатково, за цією пропозицією потрібно активно рекламувати нове авто, а також переробити теперішню стратегію рекламування товарів, зробивши акцент на сучасний тренд екологічності. Ця пропозиція одночасно зможе вирішити проблеми асортименту, замалого використання сучасних технологій та росту частки ринку у США та Китаї, через популярність екологічності в першій країні та сімейних, комфортних авто у другій. Друга пропозиція має на меті побудувати дві нові фабрики, у Китаї та США. Вони допоможуть збільшити виробничі потужності Porsche AG та зменшити негативні ефекти потенційних торгівельних конфліктів між країнами, забезпечивши стабільне виробництво в двох регіонах, де спостерігається найвищий обсяг продажів. Третя

пропозиція зможе подолати проблеми та покращити діяльність підприємства одразу у трьох напрямках. Так, створення системи спеціальних пропозицій, а також додавання можливості купівлі авто різними методами оплати, зможуть покращити стабільність продажів, додати акції при покупці та прибрати занадту консервативність. Система спеціальних пропозицій включає в себе додавання безкоштовного обслуговування, очистки та збільшеного періоду лізингу у квартали з найменшими продажами, а новими методами оплати стануть PayPal, Klarna та прямий кредит від Porsche AG. Кожен з цих заходів також був проаналізований щодо економічного ефекту на підприємство. Так, перший захід вимагає створення нового підрозділу для розробки електромоторів. Це призведе до річних витрат на зарплату для нового персоналу, збільшення витрат на збут, а також передбачає бонуси через збільшення навантаження для наявного персоналу. Додатково, необхідними стануть інвестиції на розробку та тестування електроавто, які оцінюються у 2.82 млрд. євро. Другий захід також потребує значних інвестицій. Для оцінки витрат використовується метод аналогії з існуючими фабриками конкурентів, такими як Mercedes-Benz Group, BMW AG і SAIC. Середні витрати на будівництво цих фабрик становлять 2,2 млрд. євро, Porsche AG потренується продублювати ці інвестиції через дві нові фабрики другого заходу. Для цих фабрик потрібно 900 осіб нового персоналу, що також призведе до збільшення річних витрат на зарплату. Третій захід не є високозатратним порівняно з попередніми двома. Очікується збільшення витрат на технічне обслуговування через введення безкоштовних додаткових послуг для половини проданих автомобілів, а також підвищення зарплати працівників фінансового відділу на 5% для компенсації їхнього додаткового навантаження через роботу з кредитами. Після підрахунку необхідних витрат, інвестицій та аналізу оцінки експертами були виявлені, що чистий прибуток зросте до рівня 5.470,66 млн. євро у 2023 році та до 9.068,47 млн. євро у проектному році, що є збільшенням у 10,36% та 65,77% аналогічно. Це призведе до окупності інвестицій на протязі двох років, що робить запропоновані заходи економічно ефективними, а їх впровадження доцільним.

ВИСНОВКИ

Конкуренція є рушієм прогресу. В економічному сенсі вона змушує підприємства розвиватися і щодня покращувати свої показники, задля цього розробляються конкурентні стратегії, які у свою чергу повинні створити конкурентні переваги та забезпечити більш стабільне становище на ринку. З метою вивчення формування конкурентних переваг підприємства, у цій кваліфікаційній роботі було проведено практичне дослідження діяльності Porsche AG, що займається виробництвом автомобілів.

Так, після надання основної інформації щодо досліджуваного підприємства, першим у дослідженні став аналіз структури власності та організації. Було виявлено, що Porsche AG існує за організаційно-правовою формою акціонерного товариства, більшою частиною акцій якого володіє концерн Volkswagen та холдингова компанія Porsche SE. Управління підприємства Porsche AG займаються три органи, а саме «Загальна рада акціонерів», «Наглядова рада» та «Керівництво компанії», діяльність яких регулюється уставом підприємства, положенням акціонерного закону та статутом акціонерного товариства.

Надалі були розглянуті основні фінансові показники діяльності підприємства. Так, звітні дані за 2021 та 2022 роки для Porsche AG продемонстрували позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році зріс до 37.630 млн. євро, що на 13,56% більше, ніж у 2021 році. Незважаючи на збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції до 31.092 млн. євро на 11,77%, за показниками прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку спостерігається значне зростання, до 6.538 млн. євро (+22,89%), та 4.957 млн. євро (+22,76%) аналогічно. Показники ефективності також підтвердили позитивну тенденцію, відзначивши зменшення витрат на 1 євро чистої виручки від реалізації з 83,95 центів до 82,63 центів, що в свою чергу показало збільшення рентабельності діяльності з 12,19% до 13,17% та рентабельності продукції з 19,12% до 21,03%. Такі показники були частково досягнуті завдяки обширному ринку збуту Porsche AG, який охоплює кожен континент та незважаючи на стикання із значною конкурентною боротьбою на

міжнародній арені, основними суперниками на якому для Porsche AG можна відзначити BMW AG, Mercedes-Benz Group, Tesla Inc. та Aston Martin Limited.

Після отримання загальної інформації про підприємство був виконаний комплексний аналіз його маркетингової діяльності, першою ланкою, якого стала ширина та глибина асортименту. Ширина асортименту зазначалась 5 позиціями. Найглибшою категорією були представлені автомобілі типу купе, які налічують 20 позицій, а найменшу кількість варіації, лише з 3 авто, має тип тарга. Сумуючи, асортимент товарів підприємства задовольняє потреби широкого кола авто покупців та відзначається великою різноманітністю, але у своїй ширині не має окремого типу для наразі трендових електромобілів. Переходячи до аналізу стратегії просування товарів підприємства була розглянута стратегія охоплення ринку Porsche AG - масовий маркетинг. За цією стратегією підприємство фокусується на масовому стимулюванні збуту товарів для різних категорій покупців одночасно – незалежно від статі, сімейного стану, наявності дітей чи стилю життя. Основними каналами комунікації з потенційними покупцями виступили: телевізійна реклама, соціальні мережі, друковані видання, спонсорське партнерство, виставки та дилерські центри. Також незважаючи на маркетинг спрямований на абсолютно різні категорії клієнтів був визначений портрет типового споживача, яким став чоловік 55 років, високого достатку та з інтересом до спортивних автомобілів. Роздивляючись витрати, пов'язані із такою стратегією маркетингу Porsche AG, було виявлено, що хоча витрати на збут і збільшилися за абсолютними значенням на 242 млн. євро через зростання продажів у 2021 році, але їхня ефективність покращилася і показник витрат на збут на 1 євро чистої виручки від реалізації зменшився на 1,84%. Тобто, підприємство знизило витрати на збут в порівнянні з чистим доходом, що може свідчити про підвищення ефективності маркетингової стратегії та використання ресурсів у цьому напрямку. Одним із найбільш важливих аналізів щодо діяльності підприємства стало опитування покупців Porsche AG. Його результати дали багато інформації щодо сильних та слабких сторін підприємства: Так, клієнти особливо позитивно відзначили якість товарів та їх унікальність, а також виявили велику задоволеність щодо онлайн сайту та зручності каналів реклами та збуту. Але, також була розкритикована занадта консервативність Porsche AG у широті асортименту,

застосуванні передових технологій та варіацій оплати. Найнегативніші оцінки дісталися акціям і спеціальним пропозиціям від Porsche, які є повністю відсутніми у нинішній стратегії підприємства. Усе це вказало на необхідність змін у підприємстві задля ще більшого задоволення потреб клієнтів та показало перші варіанти для пропозицій удосконалення діяльності досліджуваного автовиробника, які б могли збільшити продажі.

Але не маючи достатньої інформації щодо існуючих конкурентних переваг підприємства, було продовжено їх досліджування. Першою з них був виявлен персонал Porsche AG, досвід, кваліфікація та пристосування до компанійних цінностей яких дозволяє вирішувати найскладніші завдання. Особливість Porsche AG у кадровому менеджменту, який відділяється від конкурентного, став підхід до навчання персоналу та стратегія довгострокових та взаємовигідних відносин. Наступний важливий результат продемонстрував аналіз частки ринку підприємства у різних регіонах. Так, протягом останніх трьох років підприємство Porsche AG відзначилося стабільним зростанням частки ринку в Німеччині до 1,41%, а також в Європі (крім Німеччини), де, незважаючи на загальний спад ринку, Porsche AG змогло підняти свої показники до 0,69%, але в Китаї, США та у «решті світу» спостерігалась часткова стагнація на рівнях 0,40%, 0,56% та 0,23% відповідно, вказуючи на необхідність уваги до стратегії в цих ринкових сегментах. Аналізуючи конкурентне середовище за моделлю "п'ять сил конкуренції" М. Портера було встановлено, що Porsche AG користується вигідним становищем на ринку завдяки низькій загрозі нових учасників та заміщення, середній силі впливу покупців та постачальників, але також має високий рівень конкуренції всередині галузі. Такий стан конкурентного середовища демонструє сильні конкурентні переваги Porsche AG, а саме брендова унікальність, технічний інноваційний потенціал, контроль над цінами та висока відданість клієнтів. Передостанім аналізом виступило порівняння Porsche AG з основними конкурентами. Досліджуване підприємство продемонструвало високий рівень конкурентоспроможності, хоча трохи нижчий, ніж у Mercedes-Benz Group, через велику несбалансованість конкурентних переваг. Оцінки варіюються від 3-4 за ринкову частку і виробничий потенціал до 10 пунктів за кадрову політику і витрати на збут, що вказує на необхідність покращення стану компанії з поступовим

змiнами у деяких напрямках. Результати порiвняння з конкурентами були частково вiдображенi у SWOT-аналiзi Porsche AG, який указав на необхiдностi зосереджуватися на пiдвищеннi ринкової частки, розширеннi виробничих можливостей та iнновацiях у сферi електромобiлiв, придiляючи також бiльшу увагу до потенцiйних загроз, що включають зростаючу конкуренцiю, геополiтичнi вiйни та обмеження законодавством щодо CO₂-емiсiй у виробництвi авто. Наприкинцi аналізу конкурентних переваг Porsche AG було створено Матрицю Макiнсi, яка надала рекомендацiї стосовно продовження iнвестування та пiдтвердила можливiсть подальшого росту пiдприємства.

Надалi задля визначення вектору розвитку Porsche AG були пiдсумованi проблемнi точки та недолiки пiдприємства, до яких увiйшли: недостатня широта асортименту; недостатня присутнiсть у сегментi електро автомобiлiв; занадта консервативнiсть методiв оплати; недостатнiй рiст частки ринку у Китаї та США; вiдсутнiсть акцiй та спецiальних пропозицiй; мала стабiльнiсть продажiв; слабкий виробничий потенцiал. Задля розвитку пiдприємства були запропонованi три заходи. Першим заходом стала розробка електричного SUV та розширення асортименту Porsche AG за допомогою видiлення усiх гiбридних та електричних авто у окрему шосту категорiю. Також до цього заходу було додано змiну рекламної кампанiї з активним поширенням iдеї екологiчностi та просуванням нової моделi авто. У другому заходi була запропонована побудова двох нових фабрик, а саме у Китаї та США. Цей захiд допоможе збiльшити виробничi потужностi Porsche AG та зменшить ризики торгiвельних воїн мiж країнами, забезпечивши стабiльне виробництво у двох найбільших по продажу рiгонах пiдприємства. Третiй захiд став менш масштабним, але все ж таки ефективним для збiльшення попиту - впровадження системи спецiальних пропозицiй та вiдхiд вiд консервативних способiв оплати.

Вирiшальним для цих заходiв стала оцiнка їх економiчного ефекту. Так пiсля розгляду витрат, iнвестицiй та аналізу експертними оцiнками було з'ясовано, що термiн окупностi для першого i другого заходу сягає два роки. А пiсля введення заходiв хоча i очiкується збiльшення повних витрат на 5,13% у 2023 році та на 42,30% у проектному році, але збiльшення доходу вiд реалiзацiї продукцiї виявиться

більшим. Таким чином можна очікувати зростання чистого прибутку до рівня 5.470,66 млн. євро у 2023 році та до 9.068,47 млн. євро у проектному році, що є збільшенням у 10,36% та 65,77% аналогічно. Показники ефективності також підтвердять позитивну тенденцію: так, витрати на 1 євро чистої виручки від реалізації показали зменшення на 0,70% у 2023 році та на 2,88% у проектному році, склавши 79,56 центів, а рентабельність діяльності (продаж) збільшилась на 0,54% у 2023 році та на 1,80% у проектному році, становлячи 15,51%. Виходячи з цих показників можна зазначити доцільність впровадження та ефективність цих заходів, що зможуть сприяти розвитку та зміцненню позицій підприємства Porsche AG.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення: монографія. Київ: КПІ, 2018. 53 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В.В Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2004. 644 с.
4. Барабас Д. М. Властивості та життєвий цикл конкурентної переваги підприємства. Економіка підприємства: Зб. матеріалів II Міжнар. наук. практичної конф., м. Київ, 13-14 бер. 2008 р. Київ: КНЕУ, 2008. С. 393-395.
5. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 15. С. 42-45.
6. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 254 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Лібра, 2014. 720 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 240 с.
9. Гетьман О. О., Шаповал В. М Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
10. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Альтера, 2006. 404 с.
11. Гогіташвілі Г. Г., Карчевські Є.Т., Лапін В. М. Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 367 с.
12. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2017. 265 с.
13. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 227 с.
14. Лігоненко Л. О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. монографія Київ: КНТЕУ, 2005. 310 с.

15. Приб К. А., Патица Н. І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 432с.
16. Реутов В. Е. Вельгош Н. Е. Управління конкурентоспроможністю: монографія. Сімферополь: Таврія, 2005. 200 с.
17. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
18. Турченко М. О. Швець М. Д. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 318 с.
19. Янковський О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
20. Annual and Sustainability Report 2022 Porsche AG (consolidated financial statements IFRS). Porsche AG, 2023. 222 p. URL: <https://investorrelations.porsche.com/en/financial-figures/> (дата звернення: 27.01.2024).
21. Ansoff H. Strategic management: monograph. Berlin: Springer, 2007. 251 p.
22. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, P. 99-120.
23. BMW Group Report 2022. BMW AG, 2023. 343 p. URL: https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2023/bericht/BMW-Group-Report-2022-en.pdf (дата звернення: 27.01.2024).
24. Collis D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities. Strategic Management Journal. 1994. Vol.15, P. 143-152.
25. Consolidated Financial Statements 2021 Porsche AG. Porsche AG, 2023. 131 p. URL: <https://investorrelations.porsche.com/en/financial-figures/> (дата звернення: 27.01.2024).
26. Kotler P. Principles of Marketing: monograph. Harlow: Pearson Education Limited, 2023. 769 p.
27. Lambin J. J. Advertising, competition and market conduct in oligopoly over time: monograph. Amsterdam: North-Holland Publ., 1976. 312p.
28. Mercedes-Benz Annual Report 2023. Mercedes-Benz Group, 2022. 363 p. URL: <https://group.mercedes-benz.com/documents/investors/reports/annual-report/>

mercedes-benz/mercedes-benz-annual-report-2022-incl-combined-management-report-mbg-ag.pdf (дата звернення: 27.01.2024).

29. Modelübersicht. Porsche AG, URL: <https://www.porsche.com/germany/models/> (дата звернення: 27.01.2024).

30. Porter M. E. Wettbewerbsstrategie: monograph. Frankfurt: Campus Verlag, 2013. 486p.

31. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation: International Library of Critical Writings in Economics. Harvard Business Review. 2003. Vol. 163, P. 210-222.

32. Schumpeter J. A. Business cycles. Theoretical: Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. Mcgraw-hill. 1939. Vol. 1, P. 161-174.

33. Tesla FY 2022. Tesla Inc, 2023. 35 p. URL: <https://digitalassets.tesla.com/tesla-contents/image/upload/IR/TSLA-Q4-2022-Update> (дата звернення: 27.01.2024).

34. Vahs D., Schäfer-Kunz J. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: monograph. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2015. 790 p.

35. Williamson O. E. Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen: monograph. Heidelberg: Mohr Siebeck, 1990. 382 p.

Конкурентна сила	Параметр оцінки	Оцінка впливу параметру		
		Низька	Середня	Висока
Загроза появи продуктів-замінників	Відсутність суттєвих розбіжностей у товарах основних конкурентів	+		
	Тенденція покупки товару за найнижчою ціною		+	
	Ціна важливіша за якість	+		
	Простота дублювання товару	+		
Середнє значення впливу загрози появи продуктів-замінників: $K_{\text{зам.}} = 1,25$				
Загроза появи нових гравців	Можливість інновацій у галузі		+	
	Темпи зростання ринку	+		
	Відсутність можливості економії на масштабах	+		
	Відсутність вхідних бар'єрів	+		
Середнє значення впливу загрози появи нових гравців: $K_{\text{нов.}} = 1,25$				
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників			+
	Можливість швидкої зміни постачальника		+	
	Обмеженість у обсягах постачання		+	
	Можливість утворення великих запасів ресурсів		+	
Середнє значення впливу влади постачальників: $K_{\text{пос.}} = 2,25$				
Ринкова влада споживачів	Нееластичність попиту	+		
	Ступінь організації споживачів			+
	Мінливість споживчих вподобань			+
	Необхідність товару для споживача		+	
Середнє значення впливу влади споживачів: $K_{\text{спож.}} = 2,25$				

Рівень конкурентної боротьби	Поточна кількість конкурентів			+
	Можливість демпінгу			+
	Відсутність диференціації продуктів	+		
	Швидкість технологічного процесу галузі			+
Середнє значення впливу рівня конкуренції: $K_{\text{кон.}} = 2,5$				
Середнє значення впливу конкурентного середовища: $K_{\text{сер.}} = (K_{\text{зам.}} + K_{\text{нов.}} + K_{\text{пос.}} + K_{\text{спож.}} + K_{\text{кон.}}) / 5 = 1,25 + 1,25 + 2,25 + 2,25 + 2,5 = 1,9$				

Ідеальне підприємство

$$S_1 = 1/2 \times 9 \times 10 \times 1/2 = 22,5$$

$$S_2 = 1/2 \times 5 \times 10 \times 1/2 = 12,5$$

$$S_3 = 1/2 \times 6 \times 10 \times 1/2 = 15$$

$$S_4 = 1/2 \times 7 \times 10 \times 1/2 = 17,5$$

$$S_5 = 1/2 \times 7 \times 10 \times 1/2 = 17,5$$

$$S_6 = 1/2 \times 10 \times 10 \times 1/2 = 25$$

$$S_7 = 1/2 \times 9 \times 10 \times 1/2 = 22,5$$

$$S_8 = 1/2 \times 8 \times 10 \times 1/2 = 20$$

$$S_9 = 1/2 \times 9 \times 10 \times 1/2 = 22,5$$

$$\sum_{i=1}^9 = 175$$

Показник	Кількість балів				Розрахункова оцінка фактора		
	Вагомість показника	Porsche AG	Mercedes-Benz Group	BMW AG	Porsche AG	Mercedes-Benz Group	BMW AG
Матеріально-технічне забезпечення	0,13	9,00	10,00	8,00	1,16	1,29	1,03
Виробничий потенціал	0,07	4,00	10,00	9,00	0,29	0,71	0,64
Ринкова частка	0,09	3,00	9,00	6,00	0,26	0,77	0,51
Різноманітність та ефективність каналів розподілу	0,10	8,00	8,00	9,00	0,80	0,80	0,90
Витрати на збут	0,10	10,00	6,00	8,00	1,00	0,60	0,80
Рентабельність товару	0,14	9,00	7,00	7,00	1,29	1,00	1,00
Кадрова політика	0,13	10,00	8,00	3,00	1,29	1,03	0,39
Імідж підприємства	0,11	9,00	9,00	7,00	1,03	1,03	0,80
Активність та ефективність рекламної політики	0,13	7,00	9,00	8,00	0,90	1,16	1,03
Разом	1,00	69,00	76,00	65,00	8,00	8,39	7,10