

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Пежо Сітроен Україна», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 5м групи, ЗФН,
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг менеджмент»

Дереги Кристини
Ігорівни

(підпис студента)

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу

Янковець Тетяна
Миколаївна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент кафедри маркетингу

Монтрін Ірина
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Дерега Кристина Ігорівна

«Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства»

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та різновиди конкурентних переваг підприємства, а також базові стратегії конкурентоспроможності. Проаналізовано сучасний стан автомобільного ринку України, надано оцінку конкурентного середовища. Проведено SWOT- та SNW-аналіз ТОВ «Пежо Сітроен Україна» та визначено конкурентні переваги підприємства. На базі проведеного аналізу запропоновано стратегію конкурентоспроможності і маркетингові заходи з формування нових конкурентних переваг.

Ключові слова: *конкурентні переваги, маркетингове управління, стратегії конкурентоспроможності, автомобільний ринок, конкурентоспроможність, конкурентне середовище.*

SUMMARY

Derega Krystyna Igorivna

«Marketing management of the company's competitive advantages»

The essence and types of competitive advantages of the enterprise, as well as the basic strategies of competitiveness were reviewed in graduation qualification work. The current state of the automobile market of Ukraine is analyzed, the assessment of the competitive environment is given. A SWOT and SNW- analysis of Peugeot Citroen Ukraine LLC was conducted and the company's competitive advantages were determined.

Keywords: *competitive advantages, marketing management, competitiveness strategies, automobile market, competitiveness, competitive environment.*

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства	6
Розділ 2. Аналіз управління конкурентними перевагами ТОВ «Пежо Сітроен Україна»	16
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства	16
2.2. Визначення конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна»...	23
Розділ 3. Вдосконалення маркетингового управління конкурентними перевагами ТОВ «Пежо Сітроен Україна»	33
3.1. Стратегія формування нових конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна»	33
3.2. Розробка маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	34
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	46
Висновки	49
Список використаних джерел	51
Додатки	54

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в умовах насиченості автомобільного ринку, високого рівня конкуренції і несприятливої зовнішньоекономічної ситуації в умовах пандемії, підприємствам необхідно направити зусилля на ті фактори ринкового успіху, що безпосередньо залежать від них – на формування нових конкурентних переваг, маркетингове управління ними, розробку нових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідженню теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування, утримання та розвитку конкурентних переваг присвячено багато публікацій відомих науковців, серед яких В. Немцов [3], А. Войчак [2], Д. Барабась [3], І. Должанський, Т. Загорна [4], О. Зозульов [5], А. Левицька [6], З. Шершньова [7], М. Портер [8], Ж.Ж. Ламбен [9], А. Сміт [10] та багато інших. Проте підходи до управління конкурентними перевагами на кожному ринку мають певні специфічні особливості, що і визначило необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та надання практичних рекомендацій до маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі ТОВ «Пежо Сітроен Україна»). Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі основні **завдання**:

- *з'ясовано* сутність і фактори конкурентоспроможності підприємства, а також підходи до виявлення джерел формування конкурентних переваг підприємства і управління ними;
- *виявлено* основних конкурентів підприємства (на прикладі ТОВ «Пежо Сітроен Україна»);
- *проаналізовано* автомобільний ринок станом на 2021 рік;
- *проведено* аналіз маркетингового середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу;

- *проаналізовано* рівень конкурентоспроможності ТОВ «Пежо Сітроен Україна», за допомогою SWOT-аналізу та SNW-аналізу;
- *обґрунтовано* стратегію формування нових конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна»;
- *розроблено* маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та *доведено* їх ефективність.

Об'єктом дослідження є маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства.

Предмет дослідження становлять теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства.

Методи дослідження – теоретичні, аналітичні (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз), вивчення методологічних засад формування конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що проведено детальний аналіз автомобільного ринку з урахуванням впливу пандемії на нього. Розроблено стратегію формування конкурентних переваг для ТОВ «Пежо Сітроен Україна» в сучасних умовах існування автомобільних підприємств.

Інформаційна база дослідження включає: навчальну та наукову літературу, Закони та інші нормативно-правові акти у сфері маркетингу, опубліковані дані маркетингових досліджень, дані Державної служби статистики, Інтернет-ресурси, звітність ТОВ «Пежо Сітроен Україна».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел (35 найменувань), 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки. Робота містить 9 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Тему конкурентних переваг досліджувало багато вчених і кожен з них мав власну думку, щодо визначення поняття «конкурентна перевага» і підходів до їх формування. Ж. Ламбен визначає конкурентну перевагу як «характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами» [9]. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими й відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продажів.

Конкурентні переваги є свого роду проявом переваг організації в різних сферах підприємницької діяльності, які можна виміряти економічними показниками (більш високі рентабельність, частка ринку, обсяги продажів, що приводить до збільшення прибутку).

Конкурентні переваги мають відповідати певним вимогам, щоб їх можна було вважати стратегічними факторами успіху підприємства: базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи навіть неможливо зімітувати; забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами протягом тривалого часу; задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для цільової групи споживачів.

В загальному вигляді розділяють зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. *Зовнішня конкурентна перевага* – це перевага у властивостях товару, яка створює цінність для покупця, внаслідок повнішого задоволення його потреби. *Внутрішня конкурентна перевага* – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює цінність для виробництва, внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни та вищу рентабельність, внаслідок зменшення витрат

виробництва. Конкурентні переваги класифікують за різними ознаками. Розглянемо їх на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [11-15]

Отже, виділяють такі критерії класифікації конкурентних переваг: за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах), за ініціатором, за терміном дії, за характером динаміки, за рівнем ієрархії, стосовно ціни (цінові і нецінові), за можливістю імітації, за сферою прояву і т.д.

Розглянемо детальніше конкурентні переваги за джерелом створення і можливістю імітації, що поділяються за рівнями. Конкурентні переваги «низького рівня» – це переваги, джерела яких зазвичай зовнішні, а тому вони не можуть забезпечити конкурентоспроможність у довготривалій перспективі. Конкурентні переваги «високого рівня» є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і їх важко зімітувати. Конкурентні переваги «найвищого рівня», включають постійну модернізацію виробництва та видів діяльності, спроба досягнення яких виснажить конкурента.

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах його діяльності. Виділимо основні фактори конкурентоспроможності підприємства на рис. 1.2.

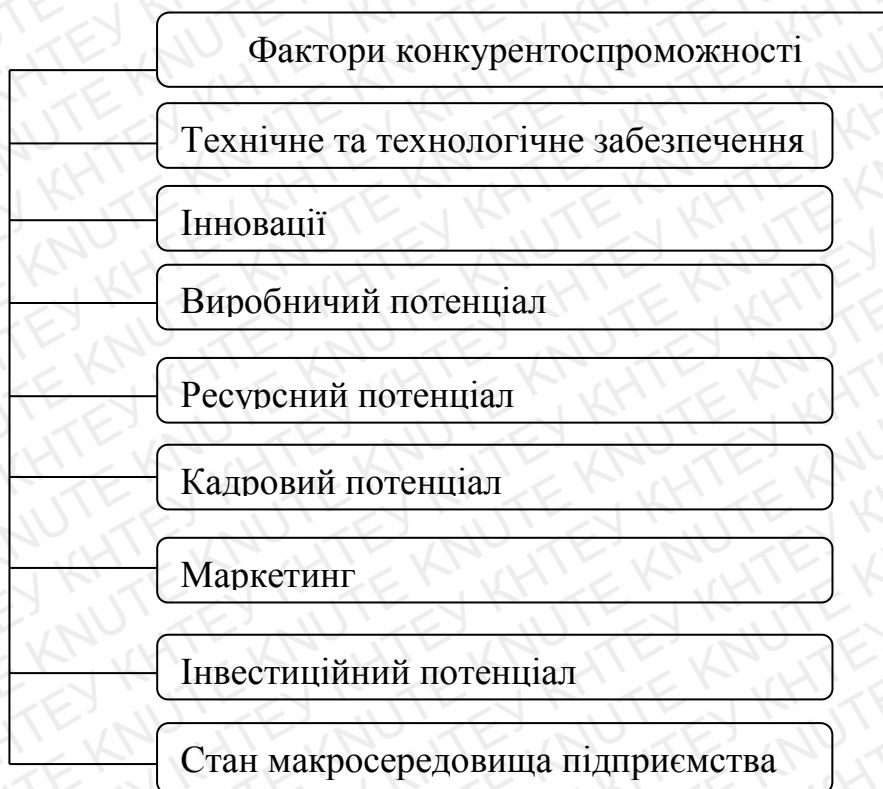


Рис. 1.2 Фактори конкурентоспроможності підприємств

Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел формування конкурентних переваг поділяється на такі види (за періодами):

- факторний (до початку ХХ ст.). Базою для формування конкурентних переваг у цьому періоді є дослідження факторів виробництва. Фактори, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіону, вважались конкурентними перевагами підприємства;
- витратний (початок ХХ ст. – 1950-ті роки). Конкурентоспроможність досягалася за рахунок масштабу та досвіду, уваги до зниження собівартості та продажу товарів за цінами, що такі ж або нижче від цін конкурентів;
- якісний (1960-ті – 1970-ті роки). Головна увага приділяється якості: спочатку – якості продукції та послуг (цьому підходу відповідає базова конкурентна стратегія «диференціації продукції» за класифікацією М. Портера), а пізніше – якості процесів та систем;
- адаптивний (1970-ті – 1980-ті роки). Характеризується високою гнучкістю підприємств, в технічному, технологічному, організаційному, ринковому аспектах діяльності підприємства, швидке пристосування до змін попиту і потреб ринку;
- інноваційний (1980-ті – 1990-ті роки). Етап формування та реалізації конкурентних переваг за рахунок активної інноваційної діяльності, що призводить до появи нових або покращення існуючих продуктів, вдосконалення виробничих та технічних процесів за допомогою впровадження інноваційних технологій.

Дж. Дей та Б. Венслі виділяють два основних підходи до отримання конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах [16].

Підхід, з акцентом на споживачах, передбачає, що підприємство отримує конкурентні переваги, коли його товар краще задовольняє потреби споживачів, ніж товар конкурентів. Цей підхід заснований на диференціації товарів.

У підході з акцентом на конкурентів використовується стратегія протидії конкурентам. У межах цього підходу є два методи досягнення конкурентних

переваг: лідерство за витратами та цілеспрямовані дії для погіршення конкурентного середовища, в якому існують компанії.

В. Василенко та Т. Ткаченко відзначають, що до найбільш типових джерел створення конкурентних переваг можна віднести: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товару; нові запити споживачів; поява нового сегмента ринку; зміни правил гри на ринку [32].

Найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, які формують конкурентні переваги в усіх напрямках: зниження витрат і собівартості продукції, поліпшення якості та розширення асортименту, впровадження інновацій, покращення технічного та технологічного забезпечення, налагодження маркетингової діяльності і так далі.

Конкурентні переваги підприємства мають пряму залежність від продукції чи послуг, що ним надаються, а саме того, наскільки вони задовольняють бажання і потреби клієнтів. Конкурентоспроможність продукції визначається співставленням ціни та якості продукції. Тому підприємствам необхідно докласти зусиль для виготовлення товарів високої якості, при цьому забезпечивши найменші витрати, ефективне використання ресурсів та встановлення оптимальної ціни.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства існує багато методичних підходів [17, 18, 19, 34]:

1. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей метод передбачає поділ продукції підприємства за критерієм прибутковості. Дозволяє проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання, визначити, в які з них краще інвестувати, чи варто припинити випуск певної продукції та розробити нову. Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів товарів – «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки». Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать товари, потрібно провести аналіз зростання їх попиту та частки на ринку.

2. Матриця McKinsey/General Electric. Портфельна матриця, що одержала назву «Екран бізнесу». Вона складається з дев'яти частин і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі і «сили» конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу.

3. Матриця конкуренції М. Портера. Основна ідея цієї стратегічної моделі: для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів. М. Портер пропонує вибір однієї із трьох стратегій: стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія концентрованого маркетингу.

4. SWOT-аналіз. Один з найефективніших інструментів стратегічного планування. Цей метод передбачає аналіз макро- і мікросередовища підприємства за такими елементами: Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); Threats (загрози) [35].

5. Метод заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються.

6. Метод анкетування. Для цього складають анкети по усіх сферах діяльності підприємства у вигляді таблиць, вибираючи при цьому шкалу для оцінки. Після проведення опитування підраховується сумарний показник, який буде свідчити про ступінь конкурентоспроможності підприємства.

7. Рейтингова оцінка. Використовується при порівнянні фірм-конкурентів. Для цього можуть застосовуватись дані, отримані з таких джерел: інтерв'ю підприємств, що досліджуються; аналізу їх фінансової звітності або управлінської інформації у вигляді облікових таблиць, що отримуються шляхом запиту у підприємств – об'єктів дослідження. Складається десяти факторна модель, яка включає дві складові: ефективність господарської діяльності та фінансової стійкості.

8. Метод еталону (графічний метод). Використовується досить рідко. Визначаються напрями діяльності підприємства, за якими буде проведено оцінку конкурентоспроможності у балах. Результати будуються у вигляді графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності окремого підприємства, або декількох підприємств-конкурентів, що дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами.

9. Метод різниць. Суть методу полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки) з одним підприємством-конкурентом.

10. Метод рангів. Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за різними показниками, шляхом ранжування досягнутих ними результатів. Метод дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає.

11. Метод балів. Дозволяє оцінити стан підприємства, встановлюючи узагальнюючу кількісну оцінку відносно конкурентів. Складається матриця оціночних показників кількох підприємств, з якої обирається найкраще значення, якому присвоюється визначене бальне значення. Далі проводиться розрахунок балів, отриманих іншим підприємством за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень.

Кожне підприємство оцінює власну конкурентоспроможність за методикою, яка найбільше його задовольняє і буде найефективнішою у даному конкретному випадку. На основі аналізу обираються методи формування конкурентних переваг і формується подальша стратегія конкурентоспроможності.

М. Портер виділяє п'ять базових стратегій конкурентоспроможності [20]:

- Стратегія лідерства за витратами

Ця стратегія спрямована на зниження витрат виробництва. Тобто, компанія має більш низькі витрати порівняно з конкурентами, пропонуючи товари найнижчого прийнятного рівня якості, що влаштовує більшість споживачів.

Використання цієї стратегії може забезпечити захист проти п'яти сил конкуренції і є ефективним підходом у тому випадку, коли більша частина покупців на ринку чутлива до ціни.

- Стратегія диференціації

Ця стратегія передбачає надання продукції відмітних якостей, специфічних рис, які важливі для споживачів і відрізняють товар від товарів фірм-конкурентів. Надання товару особливих властивостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок більш високої ціни. При цьому, ці якості товару дозволяють залучити більшу кількість покупців.

- Стратегія оптимальних витрат

Є досить привабливою, адже дає можливість створити для споживачів виняткову цінність, поєднуючи і стратегію низьких витрат, і стратегію диференціації. Стратегія оптимальних витрат передбачає надання покупцям товарів досить гарної якості, але за вигіднішою ціною. У цьому випадку підприємство повинне мати достатньо ресурсів, щоб одночасно зменшувати витрати, покращувати якість і диференціювати товари від товарів конкурентів.

І нішові (сфокусовані) стратегії низьких витрат та диференціації. Передбачають наявність вузького ринкового сегменту, де компанія випереджає конкурентів. Забезпечують обслуговування сегменту краще порівняно з конкурентами, які обслуговують весь ринок.

- Сфокусована стратегія низьких витрат

Ця стратегія заснована на низьких витратах і орієнтована на вузький сегмент споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат на виробництво. Орієнтована на певну нішу.

- Сфокусована стратегія диференціації

Заснована на диференціації продукції, при цьому ставить за мету задоволення представників певного, обраного сегмента, надання їм товарів або послуг, що найповніше відповідають їх потребам. Це також нішова стратегія.

Базові стратегії М. Портера відображено в табл. 1.1.

Базові стратегії за М. Портером

Критерії		Конкурентна перевага	
Стратегічна мета	Весь сектор	Низькі витрати	Диференціація
		Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації
	Окремий нішовий сегмент	Стратегія оптимальних витрат	
		Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

Модель залежності рентабельності інвестицій від відносної частки ринку фірми М. Портера представлена на рис. 1.3.

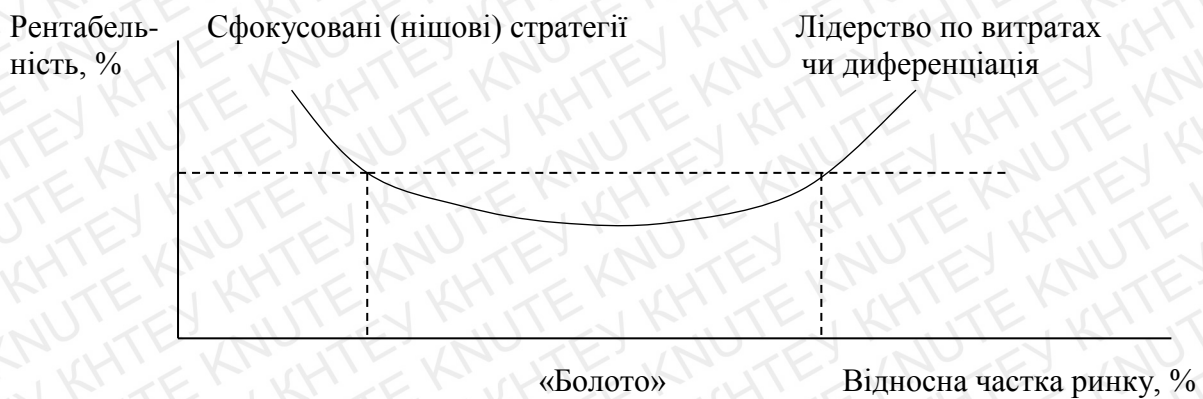


Рис. 1.3. Модель залежності рентабельності інвестицій М. Портера

Компанії, які не виробили чіткої конкурентної стратегії, найчастіше програють у конкурентній боротьбі. Високі доходи одержують або компанії, що зосередилися на обслуговуванні окремої ніші, або ті, що є лідерами на всьому ринку завдяки ефекту масштабу. «Середня» позиція не приносить високих доходів.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження, проведеного у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено висновки:

1. Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

2. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства існує багато методичних підходів: Матриця БКГ; Матриця McKinsey/General Electric; SWOT-аналіз; Матриця конкуренції М. Портера та інші. Підприємство може обрати для себе найефективніший метод оцінки, відповідно до роду діяльності.

3. На основі аналізу конкурентоспроможності обираються методи формування конкурентних переваг і формується подальша стратегія конкурентоспроможності. До основних стратегій конкурентоспроможності належать: стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія оптимальних витрат; нішова стратегія диференціації і нішова стратегія низьких витрат.

Отже, у другому розділі оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Пежо Сітроен Україна» з використанням методів стратегічного аналізу з метою обґрунтування у подальшому заходів удосконалення маркетингового управління конкурентними перевагами досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ПЕЖО СІТРОЕН УКРАЇНА»

2.1 Характеристика маркетингового середовища підприємства

Автомобільний ринок в Україні є дуже розвиненим і характеризується високою насиченістю і конкуренцією. Вітчизняні автомобілі майже не в змозі конкурувати з імпортними авто. Найпопулярніші марки авто на ринку: Toyota, Renault, Volkswagen, Peugeot, Mercedes-Benz, BMW, Audi, Infiniti, Hyundai, Citroen, DS, Chevrolet, Skoda, Ford, KIA, Opel, Honda, SsangYong, Subaru, Fiat, Subaru, Fiat, Lexus, Volvo та інші [21]. Усі ці бренди автомобілів мають певний імідж у своєму ціновому сегменті.

Загалом, зовнішньоекономічна ситуація є не дуже сприятливою. Це можна спостерігати, проаналізувавши статистику продажів нових автомобілів (рис. 2.1). Ми бачимо, що протягом останніх років ринок нових автомобілів має тенденцію до спаду, починаючи з кризи 2009 року. А з 2014 року обсяги продажів нових автомобілів не сягали навіть позначки 100 тисяч автомобілів за рік.

Статистика продажів нових автомобілів за 2007-2020 роки

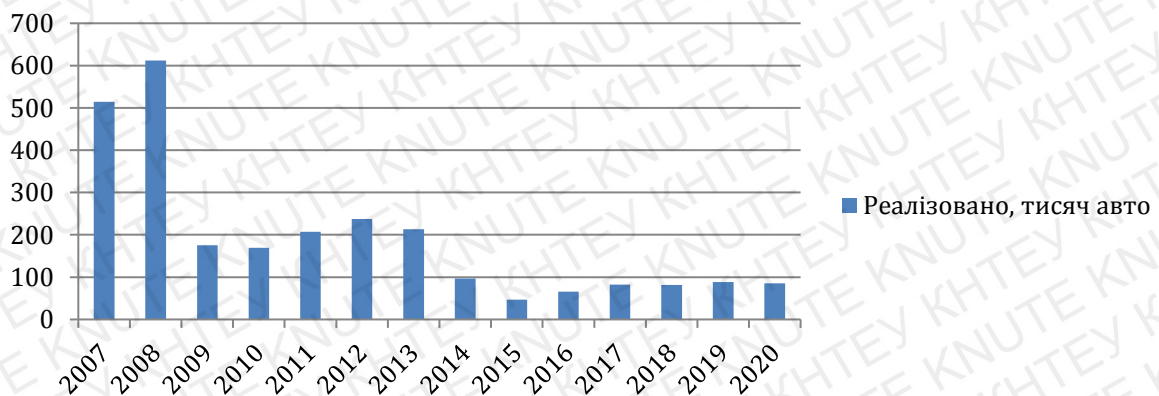


Рис. 2.1. Статистика продажів нових автомобілів [22]

У 2020-2021 році дуже суттєвим є вплив пандемії – через закриття складальних заводів, салонів та сервісних центрів, а також зниження купівельної

спроможності населення і загальну світову кризу обсяги продажів авто у всьому світі знизилися.

Негативно впливає також наявність ринку вживаних автомобілів і зростання попиту на них через переважно низькі доходи населення. Наприклад, за січень-лютий 2021 року в Україні було зареєстровано 53 тисячі вживаних легкових імпортованих автомобілів, що у 4,4 рази більше, ніж за аналогічний період 2020 року. А у червні цього року було зареєстровано 35,9 тисяч вживаних легкових автомобілів, ввезених із-за кордону (проти 8,8 тисяч нових авто). Це на 23% більше, ніж у червні 2020 року. Тобто, продажі вживаних авто також зростають, і при цьому у 4 рази перевищують продажі нових. Ринок вживаних автомобілів зайняв 80% первинного ринку легкових автомобілів.

2021 рік для автомобільного ринку почався з глибокого спаду у січні-лютому, що було пов'язано з карантинними обмеженнями. У січні було реалізовано 5,7 тисяч нових авто, що приблизно на 17% гірше, ніж минулого року. Проте, не дивлячись на локдаун, надалі ринок почав зростати. За 8 місяців 2021 року (січень-серпень) в Україні авто дилерами було реалізовано більше 67 тисяч нових легкових автомобілів, що на 27% краще, ніж рік тому [24]. Зростання почалося у квітні, коли український ринок нових пасажирських автомобілів пересік позначку 10 тисяч авто на місяць, що стало свідченням потужного відновлення. Порівняно з локдауном у квітні минулого року, коли було продано всього близько 3600 авто, показники продажів у 2021 році зросли приблизно на 170%. Квітневий результат цього року став також найкращим за останні 8 років.

Загалом, протягом перших трьох кварталів 2021 року до України імпортовано у вартісному вигляді автомобілів на суму 933,39 млн.\$, 1,2 млрд.\$ і 789,02 млн.\$ відповідно за кожен період. Загалом за 3 квартали – 2,9 млрд.\$, що на 17,24% більше, ніж за аналогічний період 2020 року. Порівняння обсягів імпорту за 2020 і 2021 рік представлено на рис. 2.2. Ми бачимо, що імпорт автомобілів поступово зростає.

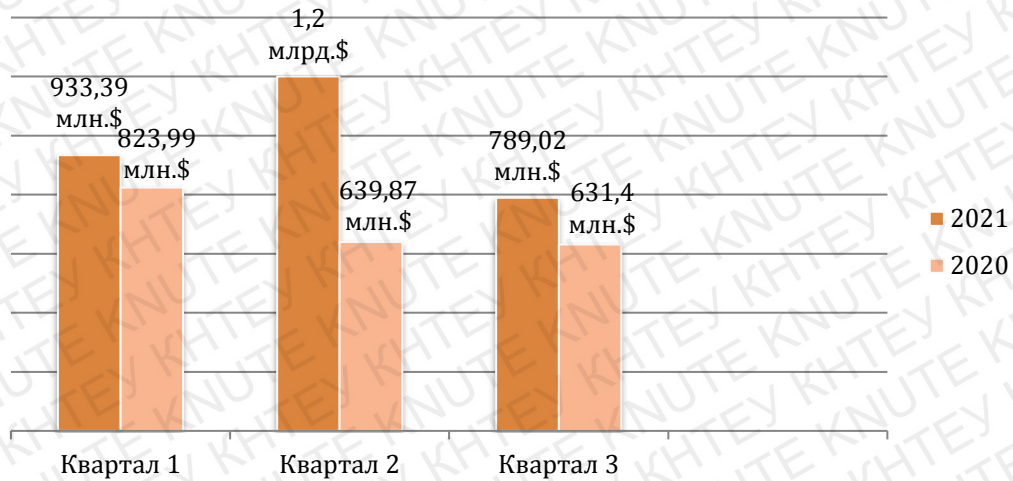


Рис. 2.2. Порівняння обсягів імпорту легкових автомобілів за перші три квартали 2020-го і 2021-го рр. [23]

Порівнюємо також обсяги імпорту нових та вживаних легкових автомобілів. Імпорт нових авто в першому кварталі 2021 року у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року зріс на 22,5%, та становив близько 25,5 тисяч авто загальною вартістю 495,6 млн \$. Імпорт вживаних авто у цьому періоді зріс на 5,3% у порівнянні з відповідним періодом 2020 року та становив 99,7 тисяч авто, загальною вартістю 425,4 млн. \$.

У поточному році значно зростає і експорт авто. Порівнюємо обсяги експорту легкових автомобілів за три квартали 2020 і 2021 років (рис. 2.3).

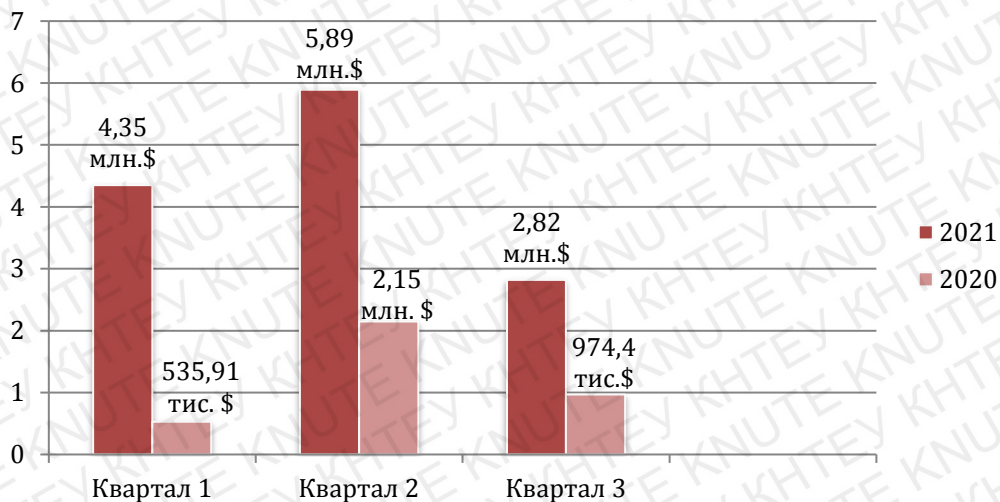


Рис. 2.3. Обсяги експорту легкових автомобілів за перші три квартали 2020-2021 рр. [23]

За три квартали 2021 року було експортовано авто на суму 13,06 млн.\$, тобто у цьому році експорт легкових авто зріс на 71,95%. Проте, звичайно експорт автомобілів є значно нижчим, ніж імпорт. Українське виробництво легкових автомобілів поки що не може на гідному рівні конкурувати з імпортними авто.

Для того щоб оцінити основних гравців на автомобільному ринку, оцінимо обсяги продажів автомобілів і частку ринку окремо за кожним брендом. Нижче представлені обсяги продажів нових авто різних марок упродовж січня-серпня поточного року (рис. 2.4).

Обсяги продажів нових авто за кожним брендом (січень-серпень 2021)

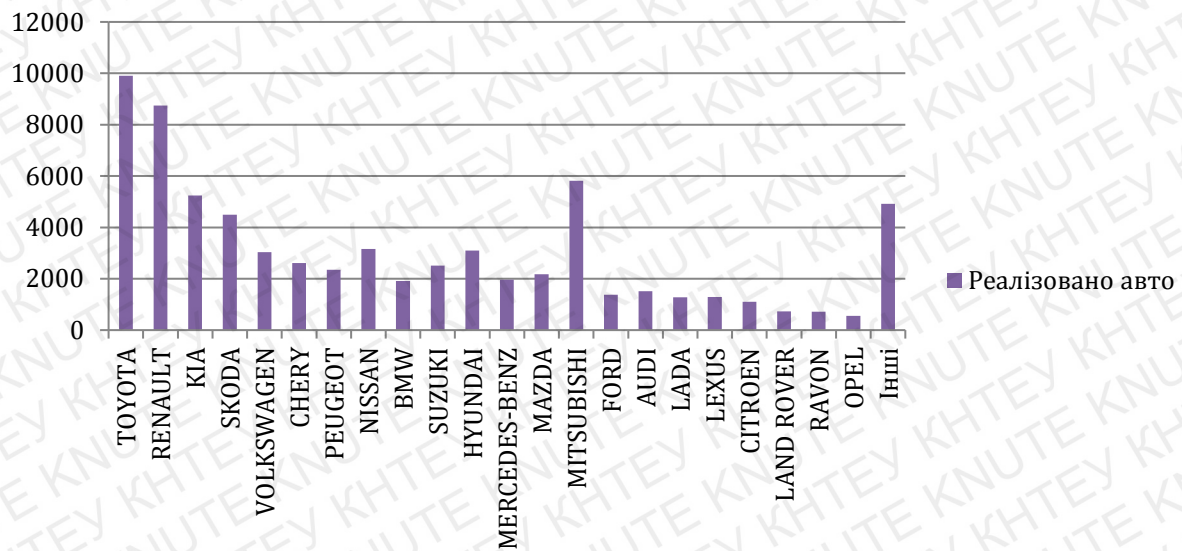


Рис. 2.4. Обсяги продажів нових авто різними брендами за січень-серпень 2021 року [22]

З рис. 2.4 ми бачимо, що найпотужнішими марками авто на ринку є Toyota та Renault. Саме вони займають найбільшу частку ринку. Обсяги продажів автомобілів Toyota і Renault складають 9,9 і 8,7 тисяч авто відповідно за 8 місяців поточного року. Потужний вплив мають також бренди Mitsubishi (5,8 тис. реалізованих авто), KIA (5,2 тис.), Skoda (4,4 тис.), Nissan (3,1 тис.), Volkswagen (3 тис.), Hyundai (3,1 тис.). Більш детальну статистику продажів авто різних брендів за кожним місяцем відображено у Додатку А.

Світовий ринок автомобілів також демонструє зростання [25]. У квітні обсяги продажів збільшились на 77,6% і склали 7010 тис. легкових автомобілів. Загалом, за підсумками восьми місяців 2021 року реалізація автомобілів в світі склала 54479 тис. автомобілів, тобто показала зростання на 17,7%.

Для того, щоб краще проаналізувати фактори зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність підприємств автомобільної галузі в Україні, проведемо PEST-аналіз. Тобто, виявимо політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) і технологічні (T – technological) фактори зовнішнього середовища (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ТОВ «Пежо Сітроен Україна»

Р – політичні фактори	Характер впливу	Е – Економічні фактори	Характер впливу
Пандемія і карантинні обмеження в країні	-	Рівень інфляції	-
Діджиталізація документообігу	+	Курс \$ до гривні	-
Нестабільна політична ситуація у країні	-	Вартість розмитнення автомобілів в Україні	-
Пільги на розмитнення вживаних авто з ЄС	-	Середній рівень заробітної плати і доходів населення	-
Воєнні дії в країні	-	Ціни на паливо	-
		Рівень безробіття	-
		Умови кредитування	-
		Податкова система	-
S – соціальні фактори	Характер впливу	T – технологічні фактори	Характер впливу
Підвищення рівня освіченості населення	+	Розвиток і вдосконалення логістичних систем	+
Популярність серед українців ринку вживаних автомобілів	-	Впровадження інновацій	+
Наявність освітньої бази і підвищення рівня кваліфікації персоналу	+	Технічне і технологічне забезпечення	+
Зменшення населення	-		
Наявність попиту на автомобілі	+		

За результатами PEST-аналізу зовнішньоекономічна ситуація в галузі є скоріш несприятливою, ніж навпаки. Серед економічних факторів варто виділити: прискорення інфляції, що у липні становила 10,2% (проте прогнозується сповільнення у кінці року) [30], досить високий курс долару до гривні, висока вартість розмитнення автомобілів і ціни на паливо.

За результатами першого кварталу 2021 року середня митна вартість нових авто трохи зросла, а вживаних – знизилась, порівняно з аналогічним періодом минулого року. При цьому, розмитнення авто, що були у вжитку, вдвічі дорожче за розмитнення нових. Середня вартість розмитнення у першому кварталі поточного року склала 28% від вартості для нових авто та 58% – для вживаних.

Негативно впливають на автомобільний ринок низькі й середні доходи населення і високий рівень безробіття (індекс безробіття склав 10,9% у першому кварталі 2021 року, що на 1,3% вище, ніж у попередньому році). І хоча середня заробітна плата зростає, через високий рівень інфляції, платоспроможність громадян не підвищується. Не дуже сприятливими є умови кредитування і податкова система.

Політичні фактори також переважно негативні. Це й нестабільність політичної ситуації в Україні, воєнні дії на сході країни, карантинні обмеження, що призводять до закриття автомобільних салонів. Негативно вплинути на продажі нових автомобілів, на мою думку, може Закон про пільги на розмитнення вживаних автомобілів з ЄС, що робить їх ще більш привабливими в фінансовому плані. Позитивним моментом можна виділити спрощення документообігу, впровадження системи електронного підпису, що значно прискорює процеси продажів авто.

Соціальні фактори в основному позитивні. Зростає рівень освіченості, що дозволяє підвищувати рівень кваліфікації персоналу, а отже і рівень надання сервісу, що позитивно впливатиме на продажі.

Попит на автомобілі визначається такими групами факторів:

- об'єктивними – ціни на автомобілі, рівень доходів населення, курс долару, умови кредитування;
- суб'єктивними – готовність брати кредит, сприйняття споживачами поточної ситуації, індекс споживчого настрою, очікування змін в майбутньому.

Готовність взяти кредит – це статистичний показник, що розраховується як відхилення реальної частки автомобілів, придбаних у кредит, порівняно з прогнозованою на основі об'єктивних факторів.

В умовах пандемії на формування попиту більший вплив мають все ж об'єктивні фактори, проте суб'єктивні необхідно також обов'язково враховувати. Позитивні тенденції на автомобільному ринку свідчать про наявність попиту у споживачів. Але рівні продажів нових автомобілів є значно нижчими, ніж могли б бути, адже більшість споживачів все ж обирають вживані автомобілі, через їх доступність.

Загалом, на українському ринку є два основних сегменти споживачів. Перші віддають перевагу економічним автомобілям за доступною ціною, а другі – надійним автомобілям за середньою ціною і вище.

Технологічні фактори є позитивними. Науково-технічний прогрес дозволяє вдосконалити логістичну систему (що є важливим для імпортних автомобілів), а також виробничі процеси. Впроваджуються інновації у різних областях діяльності підприємств і підвищується ефективність виробництва. Набуває актуальності тема цифрової трансформації автомобільного бізнесу. Автомобільними підприємствами плануються великі інвестиції в електромобільність, виготовлення електрокарів, які є більш екологічними та безпечними. Сучасні технології використовуються не лише в автомобілебудуванні, а й у роботі всієї організації, підвищується ефективність роботи офісу. Розвиток технологій дозволяє розробити і впровадити системи, для покращення аналітики і планування продажів, вдосконалити CRM-системи. Загалом, технології виходять на новий рівень – це стосується як функцій самого автомобіля, так і його обслуговування, користування ним. Наприклад, власники автомобілів Peugeot і Citroen можуть завантажити додаток MYPEUGEOT чи MYCITROËN, що забезпечить індивідуальний моніторинг технічного обслуговування автомобіля і доступ до послуг: функція пошуку точного місця розташування автомобіля, оптимізація поїздок, їх статистика, доступ до всієї документації, доступ до журналу технічного обслуговування, зв'язок з сервісним центром. Тобто, завдяки інноваціям та технологіям, володіння і керування авто справді виходить на новий рівень.

2.2. Визначення конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна»

ТОВ «Пежо Сітроен Україна» – це представництво «Groupe PSA» в Україні, а саме імпортер автомобілів Peugeot, Citroën, DS Automobiles, а з 2019 року і Opel. Компанія розпочала свою офіційну діяльність в Україні у грудні 2009 року, після того як керівництво групи PSA прийняло рішення замінити двох імпортерів автомобілів та запасних частин марок Peugeot та Citroën.

У свою чергу, Groupe PSA – це французька автомобілебудівна компанія, другий за величиною виробник автомобілів у Європі. Штаб-квартира знаходиться в Парижі [33].

Для виявлення конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна» проведемо SWOT-аналіз підприємства. Оцінимо внутрішні (до них відносяться сили та слабкості) та зовнішні чинники (можливості та загрози), що впливають на діяльність підприємства.

Розпочнемо аналіз з виокремлення можливостей та загроз підприємства. Це фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Підприємство не здатне контролювати ці процеси, однак повинне обов'язково їх аналізувати та враховувати під час розробки стратегії. Основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність автомобільних підприємств, узагальнено в табл. 2.2. Це такі фактори, як: забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, попит на автомобілі, рівень доходів населення і умови кредитування, купівельна спроможність населення, системи митного оформлення та оподаткування, конкуренція на ринку, розвиток логістики. Необхідно також враховувати вплив пандемії і наявність ринку вживаних автомобілів.

Знаходимо добутки важливості фактора й імовірності можливостей та загроз, підсумовуємо отримані значення. За результатом аналізу зроблено висновок, що у підприємства в зовнішньому середовищі на сьогодні існує більше загроз, ніж можливостей ($43,6 < 54,4$).

Таблиця 2.2

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Пежо Сітроен Україна»

Фактори	Важливість, балів B_i	Можливості		Загрози	
		Імовірність, P_{mi}	$P_{mi}^* B_i$	Імовірність, P_{zi}	$P_{zi}^* B_i$
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	8	0,9	7,2	0,1	0,8
Попит на автомобілі	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Наявність ринку вживаних автомобілів	7	0,2	1,4	0,8	5,6
Рівень заробітної плати і доходів населення	9	0,3	2,7	0,7	6,3
Механізми кредитування та лізингу	8	0,4	3,2	0,6	4,8
Купівельна спроможність населення	10	0,3	3,0	0,7	7,0
Система оподаткування	8	0,3	2,4	0,7	5,6
Система митного оформлення	8	0,4	3,2	0,6	4,8
Розвиток інформаційних технологій у галузі логістики	6	0,9	5,4	0,1	0,6
Пандемія	7	0,1	0,7	0,9	6,3
Конкуренція	8	0,4	3,2	0,6	4,8
Всього:	-	-	43,6	-	54,4

До внутрішніх чинників належать сильні (S) та слабкі сторони бізнесу (W). Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні компанії, а також процесами, на які організація може впливати.

Для оцінки сил та слабостей підприємства необхідно спочатку виявити основних його конкурентів. Для цього проаналізуємо рівень продажів автомобілів за минулий і теперішній рік. Загальні продажі авто в Україні за 2020 рік впали на 2,16% порівняно з попереднім роком і склали 95,5 тисяч авто. При цьому продажі легкових авто скоротились на 3,04%, а продажі комерційних автомобілів зросли на 6,9%.

Лідером українського автомобільного ринку за 2020 рік стала компанія «Рено Україна», частка якої на ринку склала 17,2%. Друге місце належить підприємству «Тойота Україна». Компанії за рік вдалося збільшити продажі і досягти частки ринку 15,7%. Третє місце за обсягами продажів в 2020 році займає корпорація «УкрАвто» (12,9% частки ринку). Підприємству «Пежо Сітроен Україна» у минулому році належало 8,5% ринку. За минулий рік компанії

вдалося збільшити продажі на 32% і зайняти четверте місце за часткою ринку порівняно з конкурентами.

У 2021 році лідерами також залишилися автомобілі брендів Renault і Toyota. За даними перших восьми місяців поточного року їм належать 14,7% і 13% ринку відповідно. Частка компанії «Пежо Сітроен Україна» складає 5,9%. Всього компанією було реалізовано 4011 авто за цей період (з них 2351 автомобілів Peugeot, 1103 авто Citroen і 557 авто Opel).

Отже, надалі при оцінці конкурентних переваг, аналізуючи сили та слабості «Пежо Сітроен Україна», ми розглядатимемо «Рено Україна» і «Тойота Україна» як найсильніших конкурентів у галузі [21]. Проте, необхідно враховувати, що цільова аудиторія для трьох підприємств трохи відрізняється за своєю купівельною спроможністю. Платоспроможність споживачів, що обирають «Тойота» і «Рено» має бути вищою, так як ці автомобілі є дорожчими.

Для оцінки сил та слабостей заносимо у табл. 2.3 фактори, що визначають конкурентні позиції автомобільних підприємств на ринку (ключові фактори успіху). Оцінюємо їх важливість і визначаємо коефіцієнти важливості. Далі оцінюємо за 10-бальною шкалою рівень, досягнутий кожним конкурентом за кожним фактором.

Таблиця 2.3

Аналіз сил та слабостей ТОВ «Пежо Сітроен Україна»

Фактори	Вага P_i	«Рено Україна»		«Тойота Україна»		Підприємство «Пежо Сітроен Україна»			
		B_{1i}	P_i^* B_{1i}	B_{2i}	P_i^* B_{2i}	Звичайн а $B_{\Pi i}$	P_i^* $B_{\Pi i}$	Абсолютн а $\Delta_{\Pi i}$	P_i^* $\Delta_{\Pi i}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Імідж бренду на ринку автомобілів	0,10	7	0,70	8	0,80	6	0,60	-2	-0,20
Ціна	0,15	6	0,90	5	0,75	9	1,35	3	0,45
Робота сектору B2B	0,10	9	0,90	9	0,90	9	0,90	0	0
Рівень сервісу та після продажного обслуговування автомобіля	0,10	8	0,80	9	0,90	8	0,80	-1	-0,10

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наявність широкої дилерської мережі по Україні	0,05	9	0,45	7	0,35	8	0,40	-1	-0,05
Ефективні рекламні комунікації	0,10	8	0,80	8	0,80	8	0,80	0	0
Надійність та якість	0,15	8	1,20	9	1,35	8	1,20	-1	-0,15
CRM-система	0,05	7	0,35	8	0,40	8	0,35	0	0
Широта модельного ряду	0,05	8	0,40	7	0,35	8	0,40	0	0
Фінансові послуги (лізинг та кредитування)	0,15	8	1,20	7	1,05	9	1,35	1	0,15
Конкурентна сила:	1,00	-	7,7	-	7,65	-	8,15	-	0,10

Для визначення звичайної конкурентної сили перемножуємо для кожного підприємства вагові коефіцієнти на оцінки досягнутого рівня та підсумовуємо результати.

Для визначення абсолютної конкурентної сили вибираємо серед конкурентів найвищу оцінку по кожному фактору (виділені жирним шрифтом). Далі віднімаємо ці оцінки від оцінок підприємства і результат заносимо в передостанній стовпчик. Враховуємо відносну важливість факторів (перемножуємо отримані результати на вагу) і підсумовуємо результат в останньому стовпчику. Це абсолютна конкурентна сила.

Дані табл. 2.3 дозволяють зробити висновок, що за показником «звичайна конкурентна сила» позиція ТОВ «Пежо Сітроен Україна» є найкращою серед конкурентів (8,15 бала), тоді як у конкурентів – 7,7 та 7,65 бали. Не дивлячись на те, що «Тойота» та «Рено» займають більшу частку ринку, оцінюючи об'єктивно, ТОВ «Пежо Сітроен Україна» має більше переваг для своєї цільової аудиторії, що пов'язано з більшою доступністю автомобілів. При чому, це не відображається негативно на їх якості, адже за технічними характеристиками і рівнем сервісного обслуговування автомобілі Peugeot і Citroen не програють конкурентам.

Абсолютна конкурентна сила ТОВ «Пежо Сітроен Україна» є додатною (+0,1), тобто компанія має більше сильних сторін, аніж слабостей. Як вже зазначено, до основних конкурентних переваг підприємства належить ціна, яка є нижчою, ніж у конкурентів, а також доступність зручних для покупців

фінансових послуг (лізинг та кредитування). Проте конкуренти мають значно сильніший імідж на ринку, тому їх продажі є вищими.

Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у заключній матриці SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Заключна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Пежо Сітроєн Україна»

	<p>Можливості (О)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами (7,2) - Попит на автомобілі (7,2) - Розвиток інформаційних технологій у галузі логістики (5,4) 	<p>Загрози (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Купівельна спроможність населення (7,0) - Рівень заробітної плати і доходів населення (6,3) - Пандемія (6,3) - Наявність ринку вживаних автомобілів (5,6) - Система оподаткування (5,6) - Механізми кредитування та лізингу (4,8) - Система митного оформлення (4,8) - Конкуренція (4,8)
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ціна (0,45) - Фінансові послуги – лізинг та кредитування (0,15) 	<p>Поле SO («Максі-Максі»)</p>	<p>Поле ST («Максі-Міні»)</p> <p>Стратегія, при якій сильні сторони фірми використовуються для подолання зовнішніх загроз</p>
<p>Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Імідж бренду на ринку автомобілів (-0,20) - Рівень сервісу та після продажного обслуговування автомобіля (-0,10) - Наявність широкої дилерської мережі по Україні (-0,05) - Надійність та якість (-0,15) 	<p>Поле WO («Міні-Максі»)</p>	<p>Поле WT («Міні-Міні»)</p>

За результатами SWOT-аналізу, найкращою для підприємства виявилася стратегія подолання зовнішніх загроз на основі використання сильних сторін підприємства («Максі-Міні»). Тобто, управління конкурентними перевагами

підприємства і підвищення конкурентоспроможності дає змогу подолати негативні фактори впливу макросередовища.

Однією з найбільш вагомих конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна» є її відносно низька ціна, порівняно з конкурентами. Ціни на автомобілі є нижчими, ніж ціни на авто конкурентів того ж класу, з подібними технічними характеристиками.

Важливим є й те, що ТОВ «Пежо Сітроен Україна» активно працює у секторі B2B. Минулого року попит і обсяги продажів комерційних автомобілів зросли на 6,9%, що дозволило компанії значно збільшити частку ринку. ТОВ «Пежо Сітроен Україна» приділяє велику увагу сектору B2B – пошуку нових корпоративних клієнтів і формуванню довгострокових відносин з ними.

Це забезпечується, по-перше, системою корпоративних знижок, які отримують компанії при великих обсягах замовлення авто. По-друге, саме для напряму B2B призначені послуги фінансового лізингу. ТОВ «Пежо Сітроен Україна» займає значну частку ринку в сегменті легкових комерційних автомобілів. Серед клієнтів є такі відомі компанії, як Kyivstar, Оптима-Фарм, Укрпошта, Альфа-Банк Україна, ГК Афіна, Premium Food, а також державний сектор – санітарні автомобілі та автомобілі швидкої медичної допомоги.

Для більш точного визначення конкурентних переваг підприємства проведемо також SNW-аналіз. Його застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу.

SNW-аналіз дозволяє визначити сильні, нейтральні і слабкі сторони організації (SNW – означає Strength, Neutral, Weakness). Як нейтральну позицію розглядатимемо середньо-ринковий стан для даної конкретної ситуації чи показника. Параметри для оцінки внутрішнього середовища наведено в табл. 2.5.

Отже, за результатами SNW-аналізу в якості сильних сторін компанії можна виокремити: злагоджену роботу підрозділів, застосування найновіших ІТ-технологій і сучасної CRM-системи. Наявність підрозділів маркетингу окремо для брендів Peugeot, Citroen, Opel, DS, що забезпечує ефективність

маркетингових і рекламних комунікацій кожного з них, але при цьому дотримання єдиної маркетингової стратегії і глобальної стратегії організації.

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТОВ «Пежо Сітроен Україна»

№	Параметри	Якісна оцінка показника		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	Організаційна структура		X	
2	Злагоджена робота підрозділів	x		
3	Ефективна логістична система		X	
4	Потужності виробництва	x		
5	Застосування ІТ-технологій	x		
6	Сучасна CRM-система	x		
7	Фінанси			
7.1	Наявність фінансових ресурсів для успішного функціонування		X	
7.2	Інвестиції		X	
8	Маркетинг			
8.1	Наявність підрозділів маркетингу, окремо для брендів Peugeot, Citroen, Opel, DS	x		
8.2	Імідж на ринку		X	
8.3	Ефективні рекламні комунікації		X	
8.4	Маркетингова стратегія	x		
8.5	Дотримання глобальної стратегії організації	x		
8.6	Маркетингова діяльність у різних напрямках		X	
8.7	Повний контроль маркетингової діяльності дилерських центрів	x		
9	Трудові ресурси			
9.1	Рівень кваліфікації персоналу	x		
9.2	Інвестиції у додаткове навчання персоналу (тренінги, курси)	x		
9.3	Контроль рівня наданого сервісу	x		
9.4	Психологічний клімат у колективі	x		
9.5	Ефективність використання трудових ресурсів		X	
9.6	Ефективна діяльність підрозділу B2B	x		
10	Система збуту			
10.1	Широка дилерська мережа по Україні	x		
10.2	Контроль діяльності кожного дилерського центру	x		
10.3	Стимулювання і заохочення працівників дилерських центрів для збільшення обсягу продажів	x		

Забезпечується також повний контроль діяльності дилерських центрів, що прописаний і затверджений комерційною політикою, в тому числі контроль маркетингової діяльності і наданого сервісу. Збір інформації про рівень обслуговування забезпечується в тому числі за допомогою методу «Таємний покупець».

Необхідно також відмітити високий рівень кваліфікації персоналу. Компанія постійно проводить навчання персоналу, і інвестує у їх додаткове навчання на різноманітних тренінгах, курсах, в тому числі, наприклад, курсах англійської мови.

До сильних сторін відноситься і ефективна діяльність підрозділу B2B, тобто налагодження довгострокових відносин з корпоративними клієнтами.

Наявність широкої дилерської мережі по Україні, ефективна система збуту. ТОВ «Пежо Сітроен Україна» доставляє на свої склади виготовлені автомобілі, здійснює їх митне оформлення та організовує поставку автомобілів до офіційних дилерських центрів. Автомобілі реалізуються клієнтам через офіційну дилерську мережу. Стратегія розвитку мережі, обрана компанією, полягає в створенні «однорівневої» дилерської мережі. Стимулювання і заохочення працівників дилерських центрів для збільшення обсягу продажів відбувається за рахунок фінансових винагород за найкращий результат в межах кварталу і року.

До нейтральних сторін віднесено організаційну структуру організації, логістичну систему, наявність фінансових ресурсів й інвестицій. Імідж брендів на ринку у свідомості споживачів, адже він може бути кращим. Маркетингову діяльність у різних напрямках і ефективність рекламних комунікацій. А також ефективність використання трудових ресурсів.

Щодо організаційної структури – компанія складається з чотирьох департаментів, два з яких є спільними для всіх брендів, зокрема фінансово-адміністративний відділ та відділ після продажного обслуговування та запасних частин, та два інших комерційних департаменти для кожної марки авто, які займаються безпосередньо продажами пасажирських та комерційних автомобілів, маркетингом тощо.

Відверто слабких сторін у внутрішній структурі роботи підприємства не виявлено. Кожен показник є середньоринковим, або навіть вищим (тобто нейтральною або сильною стороною підприємства).

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено такі висновки:

1. Зовнішньоекономічна ситуація впродовж останніх років є несприятливою для ринку нових автомобілів, проте у 2021 році спостерігається відновлення і поступове зростання ринку, а автомобільним підприємствам, не дивлячись на карантинні обмеження, вдається підвищувати обсяги продажів, особливо порівняно з минулим роком.

2. Для визначення конкурентних переваг використовувалися методи SWOT-аналізу і SNW-аналізу.

За результатами SWOT-аналізу підприємство ТОВ «Пежо Сітроен Україна» має наступні конкурентні переваги: нижча ціна порівняно з конкурентами, що не відображається негативно на технічних характеристиках автомобілів і рівні сервісного обслуговування; наявність зручних фінансових послуг, для здійснення купівлі авто на вигідних умовах – лізинг та кредитування.

3. SNW-аналіз дозволив глибше проаналізувати внутрішнє середовище підприємства, визначити його слабкі, нейтральні та сильні сторони. До сильних сторін підприємства «Пежо Сітроен Україна» відносяться: злагоджена робота підрозділів; потужності виробництва; застосування ІТ-технологій; сучасна CRM-система; фінанси; наявність підрозділів маркетингу, окремо для брендів Peugeot, Citroen, Opel, DS; маркетингова стратегія; дотримання глобальної стратегії організації; повний контроль маркетингової діяльності дилерських центрів; трудові ресурси; рівень кваліфікації персоналу; інвестиції у додаткове навчання персоналу (тренінги, курси); контроль рівня наданого сервісу; психологічний клімат у колективі; ефективна діяльність підрозділу B2B; система

збуту: широка дилерська мережа по Україні; контроль діяльності кожного дилерського центру; стимулювання і заохочення працівників дилерських центрів для збільшення обсягу продажів.

4. До нейтральних сторін віднесено організаційну структуру організації, логістичну систему, наявність фінансових ресурсів й інвестицій. Імідж брендів на ринку у свідомості споживачів, адже він може бути кращим. Маркетингову діяльність у різних напрямках і ефективність рекламних комунікацій. А також ефективність використання трудових ресурсів.

У наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи буде запропоновано шляхи формування нових конкурентних переваг і нова стратегія конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Пежо Сітроен Україна», відштовхуючись від аналізу проведеного у другому розділі.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ПЕЖО СІТРОЕН УКРАЇНА»

3.1. Стратегія формування нових конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна»

У попередніх розділах було проведено аналіз маркетингового середовища і зовнішньоекономічної ситуації на автомобільному ринку, а також аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Пежо Сітроен Україна». Виходячи з отриманих даних, я пропоную обрати стратегію оптимальних витрат для формування нових конкурентних переваг. Ця стратегія поєднує позитивні якості стратегії низьких витрат і стратегії диференціації і дозволяє надати покупцям товар досить високої якості, створити підвищену цінність за розумною ціною.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів по ключових параметрах (якість, надійність, технічні характеристики, сервісне обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Наразі підприємство вже вміє вигідно керувати витратами, знижуючи їх, і встановлюючи прийнятні ціни, але необхідно також звернути увагу на диференціацію товарів – вносити додаткові, особливі характеристики товару, покращувати якість автомобілів та сервісного обслуговування, пропонувати додаткові послуги, в ідеалі – те, чого не пропонують конкуренти. При цьому важливо також необхідно доносити ці цінності до покупців за допомогою маркетингових заходів, які будуть розроблені у наступному підрозділі.

Така стратегія має ряд переваг над глобальними стратегіями низьких витрат і диференціації, дозволяє знизити характерні їм ризики. Більшість покупців надають перевагу саме оптимальному відношенню параметрів «ціна-якість». Стратегія оптимальних витрат добре захищає від тиску і формує переваги перед підприємствами, що у своїй діяльності дотримуються стратегій низьких витрат чи диференціації.

Як вже зазначалося, наразі дуже великий вплив на діяльність підприємств здійснює пандемія і карантинні обмеження. Але це можна також використати в якості диференціації і формування переваг перед конкурентами. А саме, доцільним буде створення онлайн-шоурумів, щоб споживачі могли побачити представлені у дилерських центрах автомобілі дистанційно. А також наявність онлайн-складу автомобілів, який кожен зможе переглянути на офіційному сайті компанії. Для мінімізації контакту споживача і представників дилерського центру, можна запропонувати доставку автомобілів до дверей або створити спеціальні пункти видачі авто, влаштовувати індивідуальні тест-драйви з дотриманням усіх необхідних санітарних умов. Це надасть значну перевагу перед конкурентами, що будуть вимушені припинити продажі автомобілів під час карантину.

3.2. Розробка маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Комплекс маркетингу складається з «чотирьох Р» (Product, Price, Place, Promotion), тобто продукту, ціни, місця (системи розподілу товару) та просування. Тому необхідно розробити маркетингові заходи за кожним елементом маркетинг-міксу.

Почнемо з продукту (Product), тобто маркетингової товарної стратегії для підприємства. Оцінимо поточну позицію товарів підприємства за допомогою портфельної матриці (табл. 3.1). Для аналізу товарного портфелю, автомобілі чотирьох брендів, які представляє підприємство (Peugeot, Citroen, Opel та DS) було розподілено на чотири групи (так звані «Зірки», «Дійні корови», «Собаки», «Знаки питання») за їх актуальністю для ринку та можливостями зростання. Результати і рекомендації за кожною товарною групою представлені нижче.

Таблиця 3.1

Матриця BCG для ТОВ «Пежо Сітроен Україна»

Темпи зростання ринку	Високий	Peugeot 3008, 5008, 208, 2008; Opel Corsa, Movano; Citroen C3, C3 Aircross;	Opel Zafira Life, Vivaro, Combo, Cargo; Citroen C4, Ё-C4; DS 3 Crossback, DS 7 Crossback; DS 9
	Низький	Peugeot 308, 508, Boxer, Rifter, Traveller; Citroen C5 Aircross, Berlingo, Jumper, C-ELYSEE; Opel Insignia, Opel Astra, Grandland X, Crossland X;	Peugeot 301, Expert; Citroen SPACETOURER, Cactus;
		Висока	Низька

Відносна частка ринку

Автомобілі, що увійли до так званої групи «Зірки» – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на ринку і потребують значних коштів для підтримання. Це моделі: Peugeot 3008, 5008, 208, 2008 [26]; Opel Corsa, Movano; Citroen C3, C3 Aircross [28]. Ці моделі автомобілів дають високі прибутки у короткостроковій перспективі, але потребують їх подальшого фінансування для досягнення довгострокових цілей. Висока якість сервісу, надійність, безпечність, ергономічність, дизайн і високі технічні характеристики автомобілів забезпечує цінність для споживачів.

Необхідно активно доносити інформацію про такі новинки – їх технічні характеристики, комплектації і переваги. Цього можна досягнути проведенням демонстрацій, виставок автомобілів (наприклад у ТРЦ), тест-драйвів, залученням ЗМІ. Тобто, направити зусилля на те, щоб донести до цільової аудиторії інформацію про якість автомобілів, їх унікальність і вигоди від володіння ними.

«Дійні корови» – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки. У нашому випадку це – Peugeot 308, 508, Boxer, Rifter, Traveller;

Citroen C5 Aircross, Berlingo, Jumper, C-ELYSEE [28]; а також такі моделі Opel як Insignia, Astra, Grandland X, Crossland X [27]. Моделі Peugeot Boxer, Rifter, Citroen Berlingo, C-ELYSEE – найчастіше купуються корпоративними клієнтами компанії (сегмент B2B), тому вони забезпечують досить високу частку прибутку, вони є корисними для компанії у довгостроковій перспективі. Їх цінність полягає у широкому функціоналі, високій якості і порівняно невисокій ціні. Маркетингова стратегія для цієї групи товарів це – інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення частки ринку. Для цієї групи товарів доцільною є подальша модифікація (варіація) товару, за допомогою якої можна досягнути збільшення тривалості етапу зрілості товару в його життєвому циклі. Тобто, регулярне оновлення застарілих моделей, їх рестайлінг для відповідності сучасним вимогам, забезпечення їх конкурентоспроможності. Після виходу кожної новинки необхідно проводити заходи з донесення цієї інформації до споживачів.

Автомобілі Opel і DS [29] в більшій мірі належать до категорії «Знаки питання». Бренд Opel офіційно перейшов до ТОВ «Пежо Сітроен Україна» лише у 2019 році. Моделі цих марок ще не досить закріплені у свідомості споживачів і не приносять значних прибутків компанії. Основна мета для цих авто у найближчому часі – це надійно закріпитись у свої ніші. Ці товари потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку, впізнаваності. Стратегії доцільні для даної категорії товарів: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів.

«Собаки» – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Це моделі Peugeot 301, Expert та Citroen SPACETOURER, Cactus. Для них необхідно використовувати стратегію елімінації. Основним завданням стратегії елімінації є аналіз і перевірка товарів, які виглядають сумнівно з точки зору їх подальшої привабливості на ринку. Результатами перевірки товарів буде прийняття рішень залишення їх у товарній номенклатурі або виведення з ринку.

Далі розглянемо Ціну (Price), як елемент маркетинг-міксу і ціноутворення ТОВ «Пежо Сітроен Україна».

Наразі компанія для ціноутворення використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, що дає змогу зацікавити споживачів завдяки досить високій якості продукту і технічним характеристикам автомобілів і при цьому середній ціні.

Для запропонованої мною стратегії оптимальних витрат, така стратегія ціноутворення є повністю доцільною. Але я б запропонувала встановити трохи вищі ціни для товарів-новинок високого класу (при цьому залишити ціни незмінними для основних моделей). Тобто, я пропоную встановити вищу ціну на певні автомобілі, наголошуючи, що це авто преміум класу, для отримання максимального прибутку. Ціни можуть бути приблизно на одному рівні з конкурентами, але трохи нижче.

Але для того, щоб встановлювати вищі ціни, необхідно працювати над позиціонуванням, інформованістю споживачів про характеристики автомобілів, необхідно донести цінність товару для споживачів. Якщо вони будуть обізнані про високі технічні характеристики автомобілів, то будуть і готові купити їх за вищою ціною. При цьому необхідно враховувати конкуренцію і працювати над формуванням іміджу. Споживачі готові платити більше за бренд автомобіля, що зарекомендував себе протягом часу. І хоча бренди, які представляє компанія, вже мають довгу історію і є досить відомими, їх імідж на ринку значно нижчий, ніж у деяких компаній-конкурентів. Тому необхідно направити максимальні зусилля на розвиток іміджу бренду.

Для цього потрібно брати участь у різноманітних заходах, конкурсах (наприклад «Автомобіль року»), великих виставках автомобілів (наприклад Plug-In Ukraine 2021, AutoTechService 2021). Проводити постійні PR-заходи – продумані, сплановані, постійні зусилля по встановленню і зміцненню взаємозв'язків між підприємством і громадськістю. Це різноманітні презентації, прес-конференції, спонсорські заходи.

Маркетингова стратегія розподілення (Place – місце).

ТОВ «Пежо Сітроен Україна» є офіційним представництвом PSA Groupe. Тобто вона займає проміжну ланку, і є так званим посередником між Францією, заводом виробником та дилерськими центрами в Україні. Компанія робить замовлення у виробництво, контролює доставку автомобілів в Україну, їх розмитнення і подальшу доставку до місць продажів (офіційних дилерських центрів). Логістика повністю контролюється компанією, але для виконання перевезень залучаються інші спеціалізовані фірми.

Такий канал розподілу є оптимальним для автомобільного підприємства. Дилерські центри – це єдиний можливий канал продажу автомобілів, що повністю контролюється представництвом, і повинен чітко відповідати всім вимогам і стандартам компанії, забезпечувати максимально високий рівень сервісу. Усі дилерські центри повинні притримуватись фірмового стилю. Для розміщення рекламних матеріалів POS в автосалонах і для оформлення автомобілів в салонах усі дилерські центри мають використовувати тільки спеціальне обладнання згідно із стандартами бренду. Обов'язкове використання торгових знаків в усіх комунікаціях у відповідності зі стандартами. Всі паперові носії (візитні картки, конверти, бланки рахунків та інші бланки), що використовують дилерські центри, повинні відповідати правилам графічного оформлення, наданими компанією ПСУ.

З метою перевірки якості наданого сервісу необхідно регулярно проводити дослідження кожного дилерського центру за методикою «Таємний покупець». Також, в рамках стратегії розподілення доцільним буде відкриття нових дилерських центрів, щоб кожен покупець зміг обрати для себе найбільш зручний за розташуванням салон.

І, нарешті, стратегія просування (Promotion).

Всі аспекти маркетингових комунікацій мають працювати разом як одне ціле, а не окремо. Це забезпечується розробкою комплексу ІМК (Інтегрованих Маркетингових Комунікацій). Основна мета всього комплексу ІМК – стимулювання продажу товарів, послуг. Інтегровані маркетингові комунікації передбачають взаємодію всіх форм комплексу комунікацій, при якому кожна

форма комунікацій повинна бути інтегрована з іншими інструментами маркетингу і підкріплена ними для досягнення максимальної економічної ефективності [31].

У цьому комплексі є чотири основні напрями:

- реклама (Advertising);
- сейлз промоушн (Sales Promotion) – стимулювання збуту;
- паблік рилейшнз (Public Relations) – зв'язки з громадськістю;
- директ-маркетинг (Direct-Marketing) – персональні рекламні пропозиції для ідентифікованих споживачів.

Розробимо заходи за кожним елементом ІМК для ТОВ «Пежо Сітроен Україна».

Реклама (Advertising). Наразі чи не найбільш ефективною є Інтернет-реклама. Це просування сторінок брендів у соціальних мережах, розвиток веб-сайту (окремо для кожного бренду), просування у пошукових системах, контекстна реклама.

Контент-маркетинг. Якісний контент укріплює авторитет бренду, робить його впізнаваним та стимулює довіру до компанії.

Основні канали розповсюдження контенту:

- власний веб-сайт (окремо Peugeot, Opel, Citroen, DS);
- корпоративна розсилка;
- соціальні мережі (Facebook, YouTube, Instagram);
- SEO-оптимізація і SEA (реклама у пошукових системах);
- SMM-просування;
- профільні інтернет-видання.

Компанія повинна активно займатись SMM, тобто просуванням у соціальних мережах. Наразі в Україні найбільш популярними майданчиками є Facebook, Instagram, YouTube і останнім часом все більшої популярності набирає TikTok. ТОВ «Пежо Сітроен Україна» вже має сторінки на перших трьох, і вже запропонувала ще вихід на останній, адже вже дуже багато організацій досить ефективно використовують його для просування своїх товарів і послуг. У межах

SMM-просування ефективним інструментом є таргетована реклама, Influencer-marketing.

Важливий також розвиток власного веб-сайту і SEO-оптимізація, для того щоб користувачі бачили веб-сайт компанії одним з перших у пошуковій видачі. Але для ефективної SEO-оптимізації необхідно багато часу та ресурсів. Тому, можна також скористуватись ресурсами SEA, тобто реклами у пошукових мережах за допомогою сервісу Google Ads. Кожен дилерський центр також повинен мати власний сайт, на якому розміщена актуальна інформація про автомобілі і режим роботи дилерського центру.

Необхідно приділити увагу створенню якісного контенту. Знімати відео-огляди і тест-драйви автомобілів на YouTube, проводити огляди і доносити інформацію через соціальні мережі, онлайн-презентації на сайті.

Необхідно використовувати контекстну рекламу на різних інтернет-сторінках у вигляді, наприклад, банера чи короткого відеоролика.

Телевізійна і радіо-реклама також мають стати частиною маркетингової стратегії. Телевізійна реклама вважається найбільш масовою та ефективною, але при цьому і найбільш високовартісною.

Стимулювання збуту (Sales Promotion) може здійснюватися по трьох основних напрямках:

- внутрішньо-фірмове стимулювання (мотивація працівників). Досягається шляхом надання премій, грошових винагород, подарунків, бонусів працівникам, що показують кращі результати з продажів у певному кварталі;
- стимулювання дилерської мережі (збільшення дилерських знижок, проведення спеціальних дилерських лотерей і розіграшів). Так само, можна розробити спеціальну систему заохочення і винагород для керівників дилерських центрів з найкращими квартальними результатами;
- стимулювання споживачів (продаж товару в кредит, вручення подарунків тощо). Для цього вводяться такі елементи як – оформлення місць продажів згідно зі стандартами компанії, демонстрації товару, тест-драйви,

подарунки або приємні бонуси при покупці авто, а також надання знижок на подальше обслуговування у сервісних центрах.

Public Relations. Ще один ефективний інструмент маркетингової діяльності – зв'язки з громадськістю. Установлення та підтримка стійких зв'язків із засобами масової інформації. Спрямування роботи на розміщення інформації про бренд, його новини в засобах масової інформації для привертання уваги. Співпраця з автомобільними журналами. Створення, підтримки або позитивного образу та іміджу підприємства. Це досягається проведенням прес-конференцій, інтерв'ю від співробітників компанії, проведення дилерських конференцій (для оцінки результатів компанії за минулий період, її планів, цілей) з залученням преси на такі заходи.

Direct-Marketing. Компанія використовує особисті продажі – контакти менеджерів компанії з покупцями, включаючи презентацію товару у процесі особистого спілкування з потенційним покупцем або представником іншої компанії в цілях здійснення продажу. У компанії є відділ B2B, що займається корпоративними продажами. Для B2B-партнерів існують спеціальні умови, їм надаються постійні корпоративні знижки на автомобілі. Загалом, B2B сектор приносить компанії більший відсоток продажів, ніж B2C. Тому необхідно направити зусилля на повніше задоволення таких клієнтів і формування надійних, довгострокових відносин з ними.

Узагальнимо маркетингові заходи у табл. 3.2. з приблизним бюджетом і відповідальним за проведення заходу.

Таблиця 3.2

Маркетингові заходи для ТОВ «Пежо Сітроен Україна»

№ з/п	Маркетинговий захід	Бюджет заходу, грн	Відповідальний виконавець
1	2	3	4
1.	Участь у конкурсі «Авто Року»	15 000	Директор відділу маркетингу
2.	Участь у виставці Plug-In Ukraine 2021	10 000	Директор відділу маркетингу

Продовження табл. 3.2

3.	Участь у виставці AutoTechService 2021	10 000	Директор відділу маркетингу
4.	Проведення дилерських конференцій	110 000	Беруть участь представники кожного відділу
5.	Прес-конференції присвячені автомобілям-новинкам	55 000	Беруть участь представники кожного відділу
6.	Таргетована реклама у соціальних мережах	40 000	Маркетолог кожного бренду
7.	Створення контенту	60 000	Контент-менеджер
8.	SEO + SEA	55 000	Маркетолог кожного бренду
9.	Реклама на телебаченні	30 000	Маркетолог кожного бренду
10.	Контекстна реклама	39 000	Маркетолог кожного бренду
11.	Онлайн-презентації автомобілів	10 000	Маркетолог кожного бренду
12.	Демонстрація авто у ТРЦ	45 000	Маркетолог кожного бренду
13.	Короткі інтерв'ю для преси	5 000	Представник кожного департаменту
14.	Замовлення статей у автомобільних журналах	15 000	Маркетолог кожного бренду
15.	Запуск реклами на радіо	10 000	Маркетолог кожного бренду
16.	Зовнішня реклама (білборди)	20 000	Маркетолог кожного бренду
17.	Реклама у місцях продажу (вивіски, плакати і тд. в усіх дилерських центрах)	60 000	Маркетолог кожного бренду
	Всього:	460 000	-

Далі представлено графік проведення маркетингових комунікаційних заходів (табл. 3.3).

Необхідно звернути увагу також на контроль виконання маркетингового плану і ефективності рекламних комунікацій.

Для контролю ефективності необхідно проводити:

- аналіз частки ринку і обсягів продажів;
- аналіз співвідношення маркетингових витрат і обсягів продажів.

Для контролю виконання плану необхідна злагоджена і ефективна маркетингова структура. Маркетингова структура ТОВ «Пежо Сітроен» складається з трьох відділів, окремо для кожного бренду. На підприємстві є директор маркетингового відділу, що контролює роботу кожного підрозділа. Кожен підрозділ у свою чергу складається з таких спеціалістів: менеджер з маркетингових комунікацій, Digital & CRM Manager, контент-менеджер – окремо для брендів Peugeot, Citroen, DS та Opel. Маркетинговий відділ Citroen займається також і брендом DS, так як це, по суті, преміальна лінійка від Citroen, і асортимент бренду не широкий.

ТОВ «Пежо Сітроен Україна» також повністю контролює маркетингову діяльність дилерських центрів (ДЦ). Будь-яка рекламна/маркетингова активність дилерського центру, виробництво рекламних матеріалів, рекламні кампанії чи промо-акції повинні бути узгоджені з представництвом.

ДЦ повинен посилювати маркетингову діяльність по стимулюванню збуту, що проводиться компанією та сприяє виконанню комерційних завдань. Для цього необхідно внести на розгляд графік рекламних кампаній і промо-акцій на наступний місяць, квартал, рік. Для досягнення комерційних цілей, ДЦ повинен планувати у своєму бюджеті інвестиції у маркетингову діяльність. Обов'язкова наявність у штаті окремого менеджера, відповідального за маркетинг. Дана особа повинна відповідати наступним базовим критеріям: профільна освіта, знання основних програм ПК, досвід роботи у сфері маркетингу, базові знання: бренду, продукту, автомобільного ринку, конкурентів.

Узгодження і контроль за рекламними акціями дозволяють становлення єдиного іміджу компанії. Вони є невід'ємною частиною щоквартального маркетингового плану.

Рекламна/маркетингова активність ДЦ повинна бути розроблена та реалізована з урахуванням наступних критеріїв:

- відповідність цінностям бренду;
- дотримання корпоративних стандартів PSA Group;
- використання торгових знаків в усіх комунікаціях відповідно до стандартів;
- дотримання норм графічного оформлення;
- відповідність рекламним акціям, що проводяться представництвом;
- відповідність завданням компанії;
- в комунікації, на офіційних інтернет-сторінках ДЦ повинні використовуватись фото\відео матеріали виключно з офіційної медіатеки PSA Group.

Отже, рекламна діяльність усіх каналів розподілення має жорстко контролюватися на відповідність вимогам, стандартам, цінностям, іміджу бренду.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проаналізуємо частку ринку і обсяги продажів ТОВ «Пежо Сітроен Україна» за січень-серпень 2021 року. Загальний обсяг реалізації нових автомобілів за цей період склав 67 098 автомобілів (Додаток А). З них автомобілі брендів Peugeot – 2351, Citroen – 1103, Opel – 557. Загальний обсяг продажів підприємства 4011 автомобілів. Тобто, розрахуємо частку ринку:

$$\text{Частка ринку} = \frac{4011 \cdot 100}{67\,098} = 5,98\%.$$

Отже, за результатами перших 8 місяців 2021-го року частка ТОВ «Пежо Сітроен Україна» складає майже 6%. За результатами минулого року частка підприємства складала 8,5%, тобто цього року підприємство показало гірший результат. Це ще раз підтверджує необхідність вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, розробки нових методів просування і більш ефективних рекламних комунікацій.

Для розрахунку оптимального маркетингового бюджету, необхідно також провести аналіз співвідношення маркетингових витрат і обсягів продажів. Обсяги продажів ТОВ «Пежо Сітроен Україна» за 2021 рік представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Обсяги продажів авто ТОВ «Пежо Сітроен Україна» за 2021 рік

ТМ автомобілів	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього
Peugeot	182	158	300	410	368	387	271	275	184	221	275	275	3306
Citroen	95	115	173	182	168	123	134	113	89	126	131	131	1580
Opel	45	31	58	87	71	69	95	101	139	79	77	77	929
Всього	322	304	531	679	607	579	500	489	412	426	483	483	5815

Так як результатів за листопад-грудень 2021 ще немає, спрогнозуємо їх на базі середнього арифметичного значення за попередні місяці. І розрахуємо приблизні загальні обсяги продажів авто за поточний рік. Вони складатимуть приблизно 5,8 тис. автомобілів.

Так як підприємство реалізує готову продукцію, воно не має витрат на виробництво. Основні витрати підприємства складаються з:

- Вартості закупівлі автомобілів;
- Розмитнення;
- Логістичні витрати за межами країни та перевезення у межах України;
- Складські витрати;
- Передпродажна підготовка автомобілів;
- Витрати на маркетинг;
- Кадрові витрати;
- Адміністративні витрати.

Вартість автомобілів коливається від 370 тисяч до 1 млн. 200 тисяч гривень. Для розрахунків прийmemo середню вартість одного авто 785 тис. гривень або 30,1 тисяч \$.

Дохід від реалізації 5815 авто складає близько 175 тис.\$

За управлінськими даними підприємства чистий прибуток ТОВ «Пежо Сітроен Україна» з одного автомобіля складає 20% від його кінцевої вартості. Тобто, 35 тис.\$ за рік.

Загальний рекламний бюджет за розробленими вище маркетинговими заходами (табл. 3.2) складає 460 тис. грн. або 17,6 тис.\$. Розрахуємо їх ефективність за допомогою коефіцієнта рентабельності маркетингових інвестицій ROMI.

ROMI (Return on Marketing Investment) – це коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій. ROMI дозволяє підрахувати прибутковість реклами.

$$\text{ROMI} = \text{чистий прибуток} / \text{витрати} * 100\%;$$

$$\text{ROMI} = \frac{35\,000}{17\,600} * 100\% = 198,8\%$$

Ми отримали показник ROMI більше 100%. Це означає, що реклама приносить прибуток, вкладені на просування кошти окупаються майже вдвічі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було запропоновано нові шляхи формування конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна». А саме:

1. Обрано стратегію оптимальних витрат, для посилення конкурентоспроможності підприємства. Ця стратегія поєднує в собі позитивні якості глобальних стратегії диференціації і низьких витрат і дозволяє уникнути ризиків, що притаманні цим стратегіям.

2. Відповідно до обраної стратегії розроблено маркетингові заходи за кожним елементом комплексу маркетингу 4P (Product, Place, Price, Promotion) і календарний план їх виконання.

3. Розроблено методи контролю виконання маркетингового плану і ефективності рекламних комунікацій. Було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів і маркетингового бюджету, проаналізовано частку ринку підприємства і обсяги продажів, розраховано коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), що склав 198,8%.

ВИСНОВКИ

За результатами проведення теоретичних і прикладних досліджень, проведених у випускній кваліфікаційній роботі, зроблено такі основні висновки:

1. Конкурентні переваги — це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і стосуються як самого товару, так і додаткових послуг, що супроводжують базову, а також форм виробництва, збуту або продажів.

2. Для оцінки власної конкурентоспроможності підприємства можуть обрати для себе найбільш оптимальний методичний підхід з багатьох можливих: Матриця БКГ; Матриця McKinsey/General Electric; SWOT-аналіз; Матриця конкуренції М. Портера і т.д. І на базі цієї оцінки, обрати підхід до формування і посилення власних конкурентних переваг, сформуванню нову стратегію конкурентоспроможності.

3. До основних стратегій конкурентоспроможності (за М. Портером) належать: глобальні – стратегія лідерства за витратами та стратегія диференціації; стратегія оптимальних витрат; нішові – стратегія диференціації і стратегія низьких витрат.

4. Було проведено аналіз макро- і мікросередовища підприємства. Визначено, що зовнішньоекономічна ситуація впродовж останніх років є несприятливою для ринку нових автомобілів, через наявність ринку вживаних автомобілів, негативного впливу пандемії і не тільки. Але у 2021 році спостерігається відновлення і поступове зростання ринку, збільшення обсягів продажу нових авто, порівняно з минулими роками.

5. Для визначення конкурентних переваг ТОВ «Пежо Сітроен Україна» використовувалися методи SWOT-аналізу і SNW-аналізу. За результатами SWOT-аналізу підприємство має наступні ключові конкурентні переваги: нижча ціна порівняно з конкурентами; наявність зручних фінансових послуг – лізинг та

кредитування. SNW-аналіз дозволив глибше проаналізувати внутрішнє середовище підприємства, визначити його слабкі, нейтральні та сильні сторони.

6. На основі аналізу для ТОВ «Пежо Сітроен Україна» було обрано стратегію оптимальних витрат. Ця стратегія конкурентоспроможності поєднує в собі позитивні якості глобальних стратегії диференціації і низьких витрат, дозволяє уникнути тиску від підприємств, що їх використовують.

7. Відповідно до обраної стратегії оптимальних витрат, було розроблено маркетингові заходи за кожним елементом комплексу маркетингу 4P (Product, Place, Price, Promotion). Було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів і маркетингового бюджету. Проаналізовано частку ринку підприємства, розраховано коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), що склав 198,8%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: "Експрес-Поліграф", 2002. – 560 с.
2. Войчак А.В., Р.В. Камишніков. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. С. 50-53.
3. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): Дисертація наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01. – Економіка, організація і управління підприємствами. Київ, 2003. 226 с.
4. Должанський І.З., Т. О. Загорна. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
5. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства. *Маркетинг і реклама*. – 2002. – № 9. – С.44-47.
6. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. С. 51-54.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів – Перекл. з англ. – Наш Формат, 2019. – 624 с.
9. С. В. Бреус, Д. А. Бойко. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 93-98.
10. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. – К. : Port-Royal, 2001.
11. Янковець Т. М. Цифрові технології підвищення вартості брендів. *Вісник КНТЕУ*. № 4 (126), 2019. С. 85-100.

12. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», «Економічні науки»*. 2017. № 6. С. 62–65.
13. Н.А. Хрущ, Л.В. Ваганова. Сучасні методичні підходи до оцінки конкуренто- спроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. Т3, №5. С. 153–158.
14. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 24(1). С. 152-156.
15. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
16. Дж. Дей, Р. Венслі. Оцінка переваг: основа для діагностики конкурентних переваг. "Маркетинговий журнал", квітень 1998. с.12 (Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. – «Journal of Marketing», April, 1988. – p.12.).
17. Д. О. Рибницький, Т. А. Городня. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.9. С. 227-230.
18. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 2, Ч. 2. С. 385-390.
19. О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21.10. С. 159-166.
20. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997. 389 с.

21. AUTO-Consulting: Все про автобізнес URL:
<http://www.autoconsulting.com.ua/>.
22. UkrAutoprom: Новини українського автопрома URL:
<https://ukrautoprom.com.ua/ru>.
23. Сайт державної митної служби України URL:
<https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.
24. Сайт державної служби статистики України URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>.
25. АВТОСТАТ. Автоновини: новини авторинку, автобізнесу URL:
<https://www.autostat.ru/news>.
26. Офіційний сайт PEUGEOT URL: <https://www.peugeot.ua/>.
27. Офіційний сайт OPEL URL: <https://www.opel.ua/>
28. Офіційний сайт CITROEN URL: <https://www.citroen.ua/>.
29. Офіційний сайт DS Automobiles URL: <https://www.dsautomobiles.ua/>.
30. МІНФІН. Індекс Інфляції в Україні URL:
<https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/>.
31. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.64.
32. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №10. С. 216-219.
33. Groupe PSA. Вікіпедія URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Groupe_PSA.
34. Швець Н.В., Шевцова Г.З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №2(52). С. 114-123.
35. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський, С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2007. № 12. С. 74–77.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Обсяги продажів нових автомобілів різних брендів
за січень-серпень 2021 року**

№	Бренд авто	Січень 2021	Лютий 2021	Березень 2021	Квітень 2021	Травень 2021	Червень 2021	Липень 2021	Серпень 2021
1	TOYOTA	984	893	1171	1618	1144	1302	1552	1241
2	RENAULT	728	869	1263	1215	1102	992	1317	1256
3	KIA	330	420	646	830	636	739	810	828
4	SKODA	486	462	627	616	630	613	632	429
5	VOLKSWAGEN	152	294	527	482	417	387	410	369
6	CHERY	154	194	331	416	368	369	416	362
7	PEUGEOT	182	158	300	410	368	387	271	275
8	NISSAN	305	312	449	388	426	392	444	443
9	BMW	138	180	254	365	269	260	235	214
10	SUZUKI	281	275	313	347	258	359	384	293
11	HYUNDAI	279	336	463	346	422	445	469	341
12	MERCEDES- BENZ	141	154	280	343	275	249	274	250
13	MAZDA	246	240	242	330	366	330	300	116
14	MITSUBISHI	163	224	310	288	336	374	414	3711
15	FORD	165	222	214	244	156	162	113	101
16	AUDI	99	154	218	233	187	142	264	216
17	LADA	101	93	191	221	139	170	201	165
18	LEXUS	105	177	140	194	173	163	169	166
19	CITROEN	95	115	173	182	168	123	134	113
20	LAND ROVER	42	76	142	130	75	84	86	91
21	RAVON	82	71	146	107	98	112	57	43
22	OPEL	45	31	58	87	71	69	95	101
23	Інші бренди	450	493	796	630	602	638	778	537
	Всього	5753	6443	9056	10022	8714	8861	9825	8424