

**Юринець Оксана Василівна,**

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»;*

**Том'юк Олеся Ярославівна,**

*аспірант кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗМІН ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розроблено алгоритм аналізу та оцінки якісних характеристик аналізованої продукції, сформульовано варіанти управлінських дій залежно від отриманих результатів проведеного аналізу та наведено графічну інтерпретацію і математичний алгоритм для можливості обґрунтування необхідності зміни у товарній політиці підприємства.*

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, продукція автомобілебудівних підприємств, аналіз технічних характеристик, ціновий аналіз.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Конкурентоспроможність продукції автомобілебудівних підприємств є показником важкопрогнозованим і таким, що потребує швидкого аналізу у зв'язку із високим ступенем залежності від динаміки науково-технічного процесу. Випускаючи на ринок новий продукт, виробникам важко спрогнозувати дії своїх конкурентів та потенційний стан платоспроможності населення. Натомість затрати на переобладнання та загальні дослідження ринку є обов'язковими елементами участі у конкурентній боротьбі та забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку автомобілів. Дані статті витрат є найбільш обтяжливими як у стратегічній, так і операційній діяльності підприємства, саме тому більшість підприємств не йдуть на ризик оновлення своїх виробничих потужностей, а дані витрати розподіляються між обов'язковими статтями, виплатою минулих боргів та перерозподілу між власниками. Саме орієнтація на короткотривалі цілі знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції [1-5]

Ринок легкових авто в Україні представлений всіма автомобільними марками різних класів, серед яких авто іноземного виробництва, що періодично проводять оновлення модельного ряду та випуск нових авто, а автомобілі вітчизняного виробництва, займаючи нижній ціновий сегмент, на вагомій модифікації на відважуються, що з кожним роком негативно відображається на конкурентоспроможності продукції. Вітчизняні підприємства здебільшого головними перешкодами у процесі оновлення модельного ряду вважають недостатнє матеріально-ресурсне забезпечення підприємства, тому з метою економії вдаються до незначних удосконалень товару. Такі дії менеджменту впливають лише на короточасне продовження тривалості життєвого циклу товару, але, чи слід виробникам вдаватися до радикальних дій зі зміни модельного ряду, чи лише змінити позиціонування на ринку, необхідно визначити оперативно у зв'язку із швидкою динамікою ринку. Прогнозування ефекту від прийнятого управлінського рішення є складною, проте необхідною процедурою [3; 5; 6].

Аналізуючи сучасний стан структури ринку легкових авто та структуру асортименту вітчизняних підприємств, виявилось, що різні категорії продукції потребують різного роду управлінських рішень, але ефективний механізм визначення доцільності зміни маркетингової товарної політики відсутній. На даний момент для вітчизняних виробників необхідно розробити методiku аналізу конкурентоспроможності продукції залежно від стадії її життєвого циклу та алгоритм обґрунтування управлінських рішень у конкретному випадку. Виробники, таким чином, отримають змогу більш чітко визначатися у своїй стратегічній діяльності: чи завершувати виробництво одного виду продукції, чи модифікувати її, чи провести репозиціонування та змінити напрямок маркетингової кампанії просування. Сьогодні менеджменту підприємства-виробника необхідно зменшити власні ризики, що приведе як до зменшення втрат у фінансовому плані, так і до утвердження власних позицій на ринку. Найбільш конкурентоспроможними на ринку є автомобілі іноземного виробництва, а вітчизняні автомобілі займають невідгідне становище на ринку, займаючи нижні цінові сегменти. У 2013 році внесено зміни до українського законодавства, і 1 вересня набув чинності закон «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сплати екологічного податку за утилізацію знятих з експлуатації транспортних засобів». Дія закону поширюється на всі сегменти автомобільного ринку. Сума утилізаційного збору для легкових автомобілів коливається залежно від вартості авто.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою забезпечення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств та розробленням маркетингових підходів для її підвищення займалися такі вчені, як Кузьмін О.Є. [1], Мельник О.Г. [2], Зулкарнаєв І.У. [5], Ільясова Л.Р. [5], Долинська М.Г. [6], Соловійов І.А. [6], Романчук Т.В. [7], Перерва П.Г. [7] та інші. Серед іноземних учених, які працювали у даному напрямку економічної науки такі: Г. Хулей [3], Д. Сондерс [3], Н. Пірсі [3], Ф. Котлер [4], А. Гаррі [4], Дж. Сондерс [4], В. Вонг [4] та інші. Проте більшість учених займалися суто розробленням методів з обчислення конкурентоспроможності як кількісного показника.

**Не вирішені раніше питання, що є частиною проблеми.** Сучасний стан ринку та вітчизняних підприємств потребує більш прикладних наукових підходів, які б базувалися на визначенні конкурентоспроможності, але дозволяли б прогнозувати її зміну залежно від прийняття потенційних управлінських рішень.

До цілей дослідження необхідно віднести розроблення процесу аналізу конкурентоспроможності продукції підприємств, її визначення та шляхів її підвищення. Необхідно змоделювати потенційні управлінські рішення зі зміни товарного асортименту та розробити алгоритм математичного прогнозування ефекту від дій менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Якість продукції та її конкурентоспроможність є взаємозалежними характеристиками, тому для економістів підприємств-виробників важливим завданням є розроблення механізму оцінки якості за допомогою кількісних показників, а для технологів – зміна кількісних показників без вагомих втрат для якості. Для автомобілебудівних підприємств поняття конкурентоспроможності прямо пропорційно залежить і від науково-дослідних робіт та новітніх конструкторських розробок, що тягне за собою додаткові витрати. Оновлення всього асортименту продукції для вітчизняного підприємства є майже неможливим, тому слід чітко визначатися з пріоритетністю інвестицій в оновлення, модифікацію та вдосконалення певних видів продукції, що виготовляє підприємство [3; 4; 6].

Економічна складова у виробництві класично є обернено пропорційною до конкурентоспроможності продукції, адже збільшення витрат на продукцію призводить до зниження її конкурентоспроможності. Сучасний стиль конкурентної боротьби свідчить про часткову зміну даної закономірності. Економія на витратах має однозначно позитивне значення для виробника, бо це прямо пропорційно зменшує статті змінних витрат, проте для кінцевого споживача економія витрат є позитивним фактором лише за умови пропорційного зниження ціни. Попри специфіку самого товару – автомобіля – навіть ця закономірність не завжди справджується, і пріоритетності набирають все ж якісні характеристики товару у процесі формування його конкурентоспроможності [5; 6].

Продукція вітчизняних автомобілебудівних підприємств зайняла нижній ціновий сегмент, що відповідає платоспроможності великої кількості кінцевих споживачів. Але відновлення кредитування в посткризовий період сприяє купівлі більш дорогих авто, залучаючи кредитні гроші, тим самим найдешевші авто втрачають свою популярність. Вагомість вторинного ринку в Україні не зменшується, тому споживачі віддають перевагу використуваним авто більш престижних марок. Така тенденція на ринку не обіцяє успіху вітчизняних автомобілебудівних підприємств. Багато українських заводів практично повністю перепрофілювалися на дрібне та велике вузлове складання іномарок, що не сприяє розвитку власне українського автомобільного виробництва, а ті вітчизняні авто, які виготовляються, переходять або вже перебувають на кінцевій стадії свого життєвого циклу. Перед виробниками постає проблема прийняття рішень щодо зміни товарного асортименту продукції.

У своїх працях Ф. Котлер наголошує на тому, що підтримка продукції на етапі «спаду» може виявитися надто витратною для підприємства. Витрати на підтримку даного виду продукції потребують частішої зміни цін, управління складськими запасами, витрати на маркетинг, зокрема активізацію рекламних зусиль. Але в процесі «підтримки» одного товару низький рівень його репутації може негативно позначитися на інших видах продукції підприємства, а це призведе до ще більших витрат в майбутньому. Узагальнюючи досвід світових компаній, Ф. Котлер формулює 3 варіанти управлінських дій щодо товару на стадії «занепаду»: 1) репозиціонування продукції; 2) зміну структури витрат на просування даної продукції; 3) припинення випуску старого товару і початок виробництва нового [4, с. 704].

Вибір будь-якого із цих варіантів управлінських дій із метою продовження життєвого циклу товару зумовлює ризик як матеріального, так і нематеріального характеру, адже підприємство може як зміцнити свою репутацію, так і послабити її на ринку.

Як стверджує Романчук Т.В. [7], конкурентоспроможність продукції автомобілебудівних підприємств розглядається з подвійним значенням: зовнішня та внутрішня конкурентоспроможність. Перед менеджерами підприємства постає проблема визначення внутрішньої конкурентоспроможності, тобто визначення стратегічно пріоритетних видів продукції, що виготовляється на підприємстві, які перш за все мають підлягати інвестуванню як найбільш перспективні. Одночасно менеджери повинні враховувати, що внутрішня конкурентоспроможність продукції має враховувати тенденції зовнішнього середовища, а точніше, ринку, де ця продукція буде реалізуватися, тут йдеться про зовнішню конкурентоспроможність [6; 7].

Провівши аналіз товарного асортименту продукції, що виготовляється, менеджерам необхідно визначитись із стратегічними цілями підприємства, адже в майбутньому це допоможе легше визначити пріоритетність управлінських рішень.

Вчені Долинська та Соловійов, вивчаючи проблематику забезпечення конкурентоспроможності промислової продукції на засадах маркетингу, наголошують на тому, що будь-яке управлінське рішення щодо підтримки продукції на стадії «занепаду» чи випуску нового виду продукції повинне покриватися прибутком від товару у конкретно визначений час після прийнятих менеджментом змін [6, с. 29-31].

Це, у свою чергу, ще раз підкреслює необхідність розроблення алгоритму прогнозування ефекту від зміни товарної політики. Світова практика автомобілебудівних підприємств останніх 15 років показує, що на етапі планування у своїй стратегічній діяльності підприємство орієнтується на позицію товару у конкурентній групі модельного ряду [8]. Класифікація автомобілів здійснюється за показниками довжини та ширини кузова легкового авто за класами, тобто від найменшого до найбільшого (А, В, С, D, Е відповідно), та позашляховиків.

Ефективну схему вибору конкурентної групи для аналізованої одиниці продукції конкретного виду розробив М. Сокол. При виборі конкретного авто, яке підлягає налізу серед усього модельного ряду виробника, необхідно визначити показники, за якими необхідно сегментувати всю продукцію на автомобільному ринку України. Критеріями сегментації, як правило, є клас авто та його ціновий коридор. Це визначення впливає від бажань та спроможності самого клієнта, який приблизно знає, якого виду авто він хоче і скільки він готовий за це заплатити. У даному ціновому сегменті відбирають до 10 найбільш продаваних за визначений минулий період авто та найбільш потенційно успішних (нових моделей, які вже є популярними, але раніше не реалізовувалися на ринку). Серед цих 10 згідно з визначеними цілями підприємства обирається вузька конкурентна група, тобто ті авто, які є найбільшими конкурентами аналізованому автомобілю. Ця конкурентна група підлягає глибокому та технічному аналізу, крім того, проводиться аналіз маркетингової діяльності підприємств для просування даних авто на ринку. Після проведеного аналізу менеджмент може чітко визначити слабкі та сильні сторони і можливості зміни своєї маркетингової діяльності. Прикладами зміни діяльності можуть бути зниження / підвищення ціни, виведення товару в іншу конкурентну групу, зміна рекламної тактики, технічна модифікація тощо.

Даний аналіз є ефективним для тактичного орієнтування конкурентоспроможності товару на ринку, але він не дозволяє передбачити зміну економічних показників від дій керівництва підприємства. Початковий алгоритм стратегічного аналізу збігається з методикою М. Сокола, але дещо трансформується згідно зі специфікою вітчизняних автомобілебудівних підприємств. Нижче наведено послідовність етапів, необхідних для визначення доцільності зміни товарної політики підприємства:

- визначення товару, чия конкурентоспроможність підлягає аналізу;
- визначення цілей аналізу;
- визначення критеріїв сегментації конкурентів;
- визначення конкурентної групи;
- технічний, ціновий аналіз та аналіз маркетингової діяльності для просування даного товару;
- визначення переваг та недоліків товару;
- поділ переваг та недоліків на категорії вагомої та незначної модифікації;
- визначення стадії життєвого циклу аналізованого товару;
- прогнозування ефекту від альтернативних управлінських рішень:
  - а) репозиціонування продукції;
  - б) зміна структури витрат на просування даної продукції;

в) припинення випуску старого товару і початок виробництва нового.

- регулювання маркетингової діяльності підприємства згідно з прогнозом та цілями;

- повторні маркетингові дослідження.

Етап прогнозування наслідків від прийняття рішення щодо зміни у маркетинговій товарній політиці підприємства повинен передбачати три основні напрями:

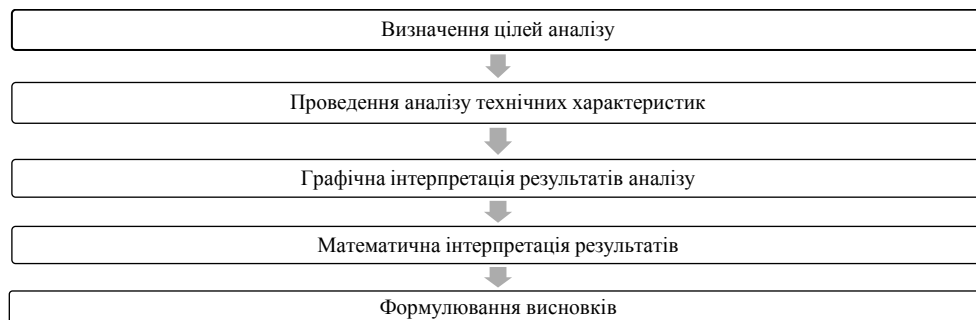
- прогноз зміни технічних характеристик продукції;

- прогноз затрат на реалізацію прийнятого рішення та віддачі від підвищення конкурентоспроможності;

- аналіз альтернативних дій і вибір оптимальної.

Л. Райс і Дж. Траут у своїй книзі «Маркетингові війни» [9] обґрунтовують необхідність орієнтації на конкурентів у побудові своєї маркетингової стратегії, а не на споживача, як це робилося раніше. Орієнтація на кінцевого споживача, яка є до цього часу основною для багатьох компаній в автомобільній галузі, втрачає свою актуальність, адже технічна оснащеність авто з кожним роком вражає самих експертів. Перегони з оновлення модельного ряду на автомобільному ринку тривають уже близько 20 років з активним розвитком цієї індустрії у Японії та країнах Азії, що стрімко розвиваються.

Для об'єктивного прогнозу від зміни технічних характеристик авто необхідно провести технічний аналіз конкурентної групи, який повинен передбачати алгоритм, наведений на рис. 1.



**Рисунок 1 – Процес проведення аналізу технічних характеристик продукції автомобілебудівних підприємств**

До цілей аналізу можна віднести: визначення конкурентної переваги аналізованого продукту; виявлення напрямів удосконалення тих технічних характеристик, які знижують конкурентоспроможність найбільшою мірою; доведення необхідності продовження випуску даної моделі, об'єктивне визначення позиції товару на ринку тощо.

Другий етап аналізу технічних характеристик передбачає аналіз автомобілів аналогічних комплектацій. Порівнюючи аналогічні технічні показники, необхідно використовувати оцінний метод із присвоєнням найкращій технічній характеристиці найвищої оцінки, а найнижчій – найменшу кількість балів. Технічні характеристики необхідно згрупувати у категорії, що є найбільш вагомими для споживача при виборі

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

авто. До категорій технічних характеристик, що є найбільш вагомими для споживача автомобілів класів В та С, найбільш популярних в Україні за результатами фокус-груп, проведених авторами у травні 2013 року, відносять: економічність – 26%, потужність – 19%, наявність додаткових опцій – 17%, ергономічні характеристики – 13%, дизайн – 10%, вид трансмісії – 9%.

Згідно з результатами фокус-групи, проведеної нами у травні 2013 р. серед 50 споживачів, які придбали авто не давніше одного місяця, ми визначили основні категорії факторів, що є найвагомішими при виборі автомобіля. Важливо зазначити, що пріоритетність категорій характеристик відрізняється для кожного класу авто.

Для графічної інтерпретації результатів технічного аналізу розміщення категорій факторів за критерієм вагомості для споживача є дуже важливим, адже при перспективному математичному обрахунку ця послідовність впливає на кінцевий результат. Для кращого розуміння методики ми провели технічний аналіз для автомобіля вітчизняного виробництва Запорізького автомобільного заводу ZAZ Daewoo – Daewoo Lanos. Цей автомобіль належить до В-класу легкових авто, випускається з 1997 року. Провівши ціновий поділ основних конкурентів у класі та їх аналіз згідно з обсягами продажів, до конкурентної групи даного авто потрапили Renault Logan, LADA Priora та Chery Amulet. У процесі аналізу порівнювався набір характеристик стандартної базової комплектації у всіх моделях. Технічні характеристики оцінювалися за 4-бальною шкалою, де найкращому показнику конкретної характеристики присвоювалася максимальна оцінка – 4 бали. Частковий приклад даного порівняння наведено в табл.1 [10-13].

Таблиця 1 – Порівняння основних технічних характеристик конкурентної групи Daewoo Lanos<sup>1</sup>

Марка	Daewoo		Renault		Lada		Chery	
	Lanos		Logan		Priora		Amulet	
Модель	Показник	Оцінка	Показник	Оцінка	Показник	Оцінка	Показник	Оцінка
Колісна база, мм	2520	3	2634	4	2492	2	2468	1
Ширина кузова, мм	1678	1	1723	4	1680	2	1682	3
Довжина кузова	4237	1	4290	2	4350	3	4393	4
Висота кузова, мм	1432	3	1511	4	1420	1	1424	2
Кліренс, мм	160	3	155	2	165	4	121	1
Розгін до 100 км/год	12,5	2	11,5	4	11,5	4	11,5	4
Об'єм двигуна, куб. см	1598	4	1598	4	1596	4	1497	3
Потужність двигуна, к. с. при об/хв	106	3	80	2	106	3	109	4
Витрати палива, змішаний цикл, л/100км	10,2	1	10	2	6,8	4	9	3

Примітки: <sup>1</sup> – для порівняння взято дані технічних характеристик авто з офіційних сайтів автовиробників [10-13]

Дані характеристики підсумовувалися згідно з категоріями характеристик. Тобто до категорії «Економічність» віднесено об'єм паливного бака, витрати пального, вид двигуна, натомість до категорії «Ергономічні властивості» віднесено колісну базу, колію передніх коліс, колію задніх коліс, кліренс, об'єм салону, об'єм багажника, довжину та ширину кузова тощо.

Підсумувавши оцінки згідно з категоріями відповідно до їх пріоритетності, дані результати наносилися на графік у відповідній послідовності, для більш точного математичного обчислення під час наступного етапу. На рисунку 2 наведено графічну інтерпретацію технічного аналізу конкурентної групи *Daewoo Lanos*.

Конкурентоспроможність самих технічних характеристик можна було б обчислювати шляхом порівняння загальної сумарної оцінки кожного автомобіля. Таким методом користуються більшість вчених, але для сучасного автомобільного ринку України діє одна особливість: споживачі у своєму виборі все більше обмежуються лише ціновим фактором, а не ціною і класом бажаного авто. Сьогодні покупець, готовий заплатити 200 тис. грн за авто, більш обачно розглядає всі можливі варіанти і седанів, і позашляховиків і дорогих мікролітражних економних авто. Тому для науковців стає все важче розробити ефективний апарат прогнозування поведінки споживача на ринку і метод формування конкурентної групи, обмежуючись лише класом авто, втрачає свою ефективність. Це явище потребує детальніших досліджень, проте у даній статті ми вирішили використовувати не просте підсумовування балів кожної категорії характеристик, а більш комплексний математичний підхід.

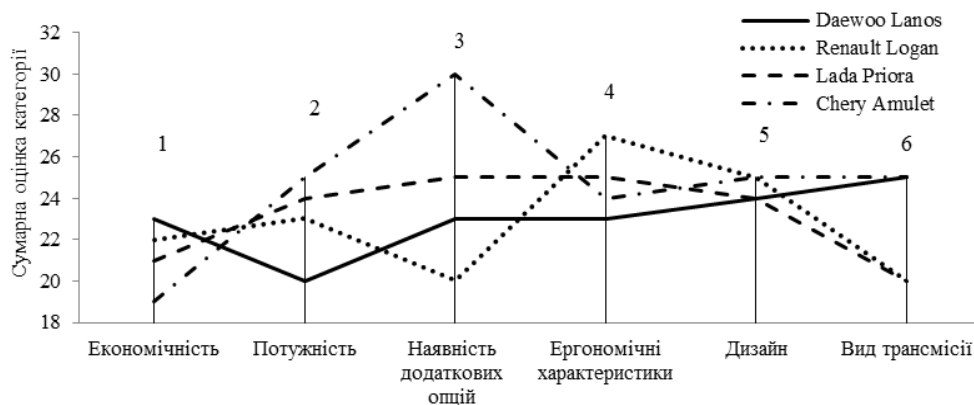


Рисунок 2 – Графічна інтерпретація аналізу технічних характеристик автомобілів конкурентної групи *Daewoo Lanos*

Визначивши пріоритетність категорій для споживачів (табл. 1), ми розмістили їх на графіку у відповідній послідовності, адже у визначенні конкурентоспроможності технічної оснащеності авто ми за допомогою обчислення інтегралів кожної кривої зможемо визначити загальний показник, який би характеризував привабливість авто з точки зору технічної оснащеності. Іншими словами, навіть динаміка кривої між сусідніми категоріями є важливою. Наприклад, аналізуючи криву автомобіля *Daewoo Lanos*, площа під відрізком між «економічністю» та «потужністю» буде мати більший коефіцієнт вагомості, ніж під відрізком між «дизайн» і «вид трансмісії», адже на графіку вони розміщені згідно з пріоритетністю. Це, у свою чергу, дозволяє передбачити потрапляння до конкурентної групи автомобілів із різних класів, адже високий показник «менш важливої» характеристики авто іншого класу буде об'єктивно врахований згідно зі смаками потенційного покупця.

Для математичного вираження графічної інтерпретації необхідно присвоїти кожній категорії характеристик номер згідно з табл. 1, це спростить математичне вираження обчислень. Таким чином, економічність знаходиться під номером 1, потужність – 2, наявність додаткових опцій – 3, ергономічні характеристики – 4, дизайн – 5, вид трансмісії – 6. Площа під кривою для кожного авто буде виражена через суму всіх площ під всіма відрізками кривої між категоріями характеристик.

Вагомість значення площі під відрізком 1-2 для споживача є найважливішою, тому їй присвоюється коефіцієнт  $k_1$ , відповідно для площі під відрізком 2-3 – коефіцієнт  $k_2$ , 3-4 – коефіцієнт  $k_3$ , 4-5 – коефіцієнт  $k_4$ , під відрізком 5-6 – коефіцієнт  $k_5$ . Категорій технічних характеристик може бути безліч, або ж дуже мало, тобто загалом найменш вагомий коефіцієнт –  $k_n$ . Обчислення загального показника привабливості авто у конкурентній групі наведено у формулі 1:

$$E_q = \sqrt[p]{\sum_z k_n \int_p^{p-1} f(x_{qz})}, \quad (1)$$

де  $E_q$  – сумарна привабливість технічної оснащеності авто для споживача;  $z$  – кількість відрізків на графіку (1-2, 2-3, 3- $n$ );  $k_n$  – коефіцієнт вагомості категорії характеристик;  $p$  – номер категорії технічних характеристик;  $f(x_{qz})$  – графік кривої технічних характеристик авто  $q$  на відрізку  $z$ . Згідно з класичним алгоритмом обрахунку комплексного показника конкурентоспроможності показник якісних характеристик у обчисленні повинен бути в тих самих одиницях, що й показник економічної складової конкурентоспроможності, тому всі обрахунки якісної складової у формулі 1 необхідно знизити до 1-го степеня.

Після обчислень даного показника  $E_q$  для кожного авто конкурентної групи необхідно визначити сукупний показник конкурентоспроможності  $K_q$ , що передбачає врахування економічної складової. Найвищий із отриманих  $K_q$  беремо за цільовий і перспективний. Показники продажів автомобіля з найвищим  $K_q$  слід прийняти як об'єктивну для досягнення мету  $Q_b$ . Об'єктивний термін прогнозування, на який радять орієнтуватися спеціалісти, – 12 місяців, адже сам процес вибору авто серед більшості покупців займає близько 2 місяців, тому короткотривалі прогнози є неефективними. Попередні обсяги продажів  $Q_a$  і цільові обсяги продажу  $Q_b$  можна використати для прогнозування потенційного прибутку, який можливо розрахувати за формулою 2:

$$P_f = (Q_b - Q_a) \cdot AM, \quad (2)$$

де  $P_f$  – потенційний прибуток від досягнення еталонної конкурентоспроможності авто в певний момент часу;  $Q_a$  – попередні обсяги продажів;  $Q_b$  – цільові обсяги продажу;  $AM$  – середня націнка на авто.

Визначення ефекту від будь-яких управлінських дій є неможливим без визначення необхідних затрат втілення задуманого. Тобто лише співвідношення «витрати / результат» може бути об'єктивним індикатором доцільності даних дій.

Якщо різниця між еталонним значенням  $K_q$  і отриманим значенням для аналізованого авто є невеликою, то досягнення цільового значення повинен відбуватися



шляхом прийняття управлінського рішення у напрямку репозиціонування продукції, або зміни структури витрат на маркетинг. Якщо це відставання від еталонного показника є вагомим, то необхідно провести перш за все ціновий аналіз, який допоможе визначити цінову конкурентоспроможність на ринку.

Наступним етапом є визначення переліку тих категорій технічних характеристик, за якими аналізований автомобіль поступається конкурентам найбільше і з них детально розглянути ті, які підприємство зможе покращити. Наприклад, перспективно підприємство-виробник зможе збільшити колісну базу, доставити додаткові опції у комплектації, зменшити витрату пального, покращити шумоізоляцію салону та зробити більш комфортною ходову частину автомобіля. Після цього необхідно визначити, до рівня якого з лідируючих конкурентів можна буде прирівняти стан цієї характеристики, тому й оцінка даного показника буде аналогічною. Повторне нанесення на графік усіх покращених характеристик дозволить повторно визначити рівень якісної складової конкурентоспроможності авто (рис. 3).

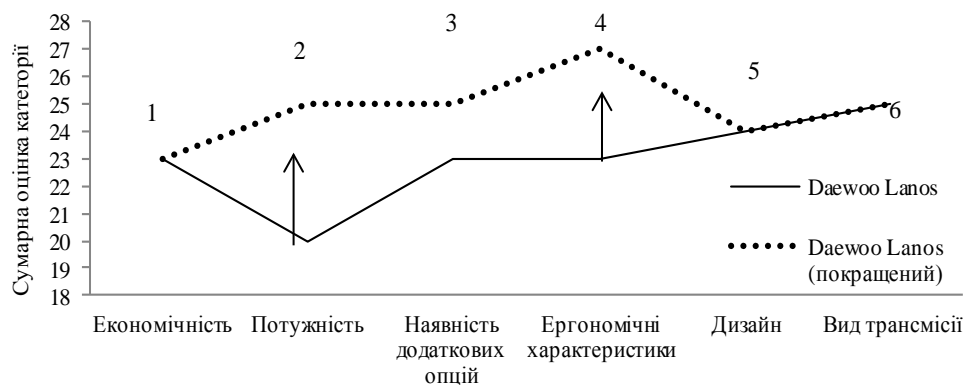


Рисунок 3 – Графічне зображення покращених показників технічних характеристик внаслідок можливої модифікації

Якщо значення підвищеного рівня  $K_q \gg K_{еталонне}$ , то дані необхідно визначати як вартість даної модернізації, а якщо  $K_q < K_{еталонне}$ , то реалізація проекту є недоцільною, і дана модель перебуває на стадії «занепаду» свого життєвого циклу.

Вартість модернізації необхідно визначати згідно з алгоритмом запропонованим М.Г. Долинською: проведення загальних фундаментальних досліджень; проведення конкретно спрямованих фундаментальних досліджень (на даному етапі втручання маркетингової служби підприємства є максимальним); проведення загальних досліджень прикладного характеру за конкретними проектами; проведення дослідницько-конструкторських розробок. Зі всіх ідей-інновацій лише 20% проходять попередній відбір, серед обраних лише 30% реалізуються як технічні проекти і лише 3% з них проходять ринкові випробування [6].

Лише конструкторська служба може орієнтуватись у потенційних витратах запровадження нововведень, тому в наукових працях цей показник необхідно виражати через загальні позначення. У формулі 3 математично наведено умову вигідності проекту модернізації:

$$\text{якщо } \frac{P_f}{V_x} \gg 1, \text{ то проект є вигідним.} \quad (3)$$

Відповідно якщо відношення потенційного прибутку від модернізації виробничої лінії на користь модифікації продукту  $P_f$  і вартість на втілення проекту  $V_x$  більші від 1, то проект є окупним і перспективним для втілення. Лише за такої умови керівництво і власники підприємства-виробника можуть погоджувати важливе стратегічне рішення. При цьому необхідно враховувати, що випуск модернізованої або нової моделі позитивно впливає на іміджеву складову, яку важко визначити через довготривалий період настання її ефективності.

**Висновки.** У процесі дослідження основних складових конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств виявилось, що розроблення алгоритму аналізу, який би дозволив обґрунтувати потенційні управлінські дії і мінімізувати ризики від їх втілення, передбачало ряд невизначеностей: 1) відсутність розробленої послідовності аналізу продукції автомобілебудівних підприємств у конкурентному середовищі; 2) відсутність методики оцінювання якісної складової (технічної оснащеності) авто у зв'язку із сучасною тенденцією конкурування авто між різними класами; 3) відсутність математичного апарату оцінки зміни конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств. У статті розроблено алгоритм аналізу та оцінки якісних характеристик аналізованої продукції, сформульовано варіанти управлінських дій залежно від отриманих результатів проведеного аналізу та наведено графічну інтерпретацію і математичний алгоритм для можливості обґрунтування необхідності зміни у товарній політиці підприємства.

**Перспективи подальших досліджень.** Дане дослідження виявило необхідність у подальшому вивченні нових тенденцій конкурування авто різних класів, але в одному ціновому діапазоні, необхідність у розробленні ефективної методики цінового аналізу та необхідність розроблення стратегічного забезпечення внутрішньої конкурентоспроможності вітчизняної продукції на підприємстві, а не дрібно- чи великовузлового складання іномарок на українських підприємствах.

1. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Є. Кузьміна – Івано-Франківськ : ФНТУНГ, 2011. – 198 с.

2. Мельник О.Г. Конкурентоспроможність товарів / О.Г. Мельник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів. – 2001. – № 417. – С. 146-150.

3. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 620 с.

4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Издат. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

5. Зилькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зилькарнаев, Л.Р. Ильясова. – Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4.

6. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М. : Издательство стандартов, 1991. – С. 29-31.

7. Перерва П.Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства / П.Г. Перерва, Т.В. Романчик. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 230-235.

8. Сокол М. Маркетинг на рынке легковых автомобилей / М. Сокол. – К. : Альфа Реклама, 2012. – 500 с.

**О.В. Юринець, О.Я. Том'юк. Обґрунтування доцільності змін товарної політики підприємства для забезпечення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств**

9. Райс Л. Маркетингові війни / Л. Райс, Дж. Траут ; пер. з англ. І. Коберник. – К. : Companion Group, 2006. – 256 с.

10. Офіційний сайт імпортера Renault в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.renault.ua/ru/models/passenger/logan/logan/price-specs/>.

11. Офіційний сайт Волзького автомобільного заводу ВАЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lada.ru/cgi-bin/models.pl?model\\_id=6295171&branch=th](http://www.lada.ru/cgi-bin/models.pl?model_id=6295171&branch=th).

12. Офіційний сайт імпортера Chery в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://chery.net.ua/dir/amuletnew/specification.html>.

13. Офіційний сайт Запорізького автомобільного заводу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zaz.ua/models/lanos-sd/tech.html>.

**О.В. Юринець**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджмента організацій, Національний університет «Львівська політехніка»;

**О.Я. Том'юк**, аспірант кафедри менеджмента організацій, Національний університет «Львівська політехніка»

**Обоснование целесообразности изменений товарной политики предприятия для обеспечения конкурентоспособности продукции автомобилестроительных предприятий**

*В статье разработан алгоритм анализа и оценки качественных характеристик анализируемой продукции, сформулированы варианты управленческих действий в зависимости от полученных результатов проведенного анализа и приведены графическая интерпретация и математический алгоритм для возможности обоснования необходимости изменения в товарной политике предприятия.*

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, продукция автомобилестроительных предприятий, анализ технических характеристик, ценовой анализ.

**О.В. Yurynets**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University;

**О.Я. Tomiuk**, PhD Student of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

**Expediency substantiation of company's product policy changes for ensuring the competitiveness of automobile enterprises products**

*The aim of the article.* The aim of article is creating of justification method of the management decisions to change company's product policy depending on the level of competitiveness of the products within a competitive group of the vehicle that was a subject of analysis according to its stage of the life cycle.

*The results of the analysis.* Authors made an analysis of the components of competitiveness of the automobile enterprises. They defined a priority of the categories of technical performance products for the consumer. The practical value consists in proposing of the procedure to determine the competitiveness of the market and the stage of its life cycle. Scientific value consists in creating the calculation mathematical model of competitiveness of automotive companies within a group of competitors. The methodology of risk reduction for the management actions to change the product policy of domestic automobile companies was proposed. The necessity to develop decision-making process for the management of products policy of the automobile enterprises was justified. An optimal approach in order to determine the greatest competitors in the automobile market according to the criteria's that are most important to the consumer was introduced. Method of determining the competitiveness of automobile enterprises products, regardless the level of the model range, which is considered as most appropriate for the consumers, was created. An example of the usage of the developed approach in real market conditions was shown. The options of management decisions based on the results of the research of competitiveness of automobile enterprises were introduced.

The practical value consists in approach developing, which provides the possibility of competing cars from different classes, which complicates the process of determining the real competitiveness of the products. This method takes into account the qualitative component of the evaluation of the vehicle (technical equipment) and providing usage of the mathematical models of changes in the competitiveness

of automobile enterprises. The algorithm of analysis and evaluation of qualitative characteristics of the analyzed products was developed; versions of management actions based on the results of the analysis were identified and a graphical interpretation and mathematical algorithm to enable the rationale for product policy changes of the enterprises were presented.

During the study, a number of uncertainties, that provides creating of the analysis algorithm, which would allow proving the potential management actions and minimizing the risks of their implementation were figured out. First is lack of developed sequence analysis of automobile enterprises in a competitive environment. Second is lack of methods qualitative evaluation component (technical equipment) car due to the modern trend of competition between the different car classes. Third is lack of mathematical tools assessing changes in the competitiveness of automobile enterprises.

**Conclusions and directions of further researches.** This study need for further investigation of new trends of competition cars of different classes, but in the same price range, need to develop efficient methods of price analysis and the need to develop a strategic internal competitiveness of domestic products in the enterprise, rather than small- or large assembly of foreign cars at the junction Ukrainian enterprises.

**Keywords:** competitiveness, competition, automotive companies products, analysis of technical specifications, price analysis.

1. Kuzmin, O.Ye., Melnyk O.G., & Romanko O.P. (2011) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannia ta diagnostyka [Competitiveness of enterprise: planning and diagnostics]*. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG [in Ukrainian].

2. Melnyk, O.G. (2001) Konkurentospromozhnist tovariv [Competitiveness of products]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of National University «Lviv Polytechnic», 417, 146-150 [in Ukrainian]*.

3. Khulei, H., Sonders Dzh., & Pirsii N. (2005) *Marketingovaia strategii i konkurentnoie pozicionirovaniie [Marketing strategy and competitive positioning]*. Moscow: Balance Business Books [in Russian].

4. Kotler, F., Armstrong, H., Sonders, Dzh., & Vong, V. (1998). *Osnovy marketinha [Marketing basics]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].

5. Zulkarnaev, I.U., & Piasova L.R. (2001) Metod rascheta integralnoi konkurentospodobnosti promyshlennykh torgovykh i finansovykh predpriatii [The method of calculating the integral competitiveness of industrial, commercial and financial enterprises]. *Marketinh v Rossii i za rubezhom – Marketing in Russia and abroad, 4 [in Russian]*.

6. Dolinskaia, M.H., & Soloviev, I.A. (1991) *Marketinh i konkurentospodobnost promyshlennoi produktsii [Marketing and competitiveness of industrial products]*. Moscow: Izd-vo Standartov [in Russian].

7. Pererva, P.H., & Romanchyk, T.V. (2012) Mekhanizm upravlinnia rivnem konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva [Mechanism of enterprise competitiveness level management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations, 4, 230-235 [in Ukrainian]*.

8. Sokol, M. (2012) *Marketinh na rynke legkovykh avtomobiliei [Marketing of the passenger car market]*. Kyiv: Alfa Reklama [in Russian].

9. Rais, L., & Traut, Dzh. (2006) *Marketynhovi viiny [Marketing wars]*. Kyiv: Companion Group [in Ukrainian].

10. Sait importera Renault v Ukraini [Site of Renault importer in Ukraine]. [www.renault.ua](http://www.renault.ua). Retrieved from <http://www.renault.ua/ru/models/passenger/logan/logan/price-specs/> [in Russian].

11. Sait Volzkoho avtomobilnoho zavodu VAZ [Site of VAZ]. <http://www.lada.ru> Retrieved from [http://www.lada.ru/cgi-bin/models.pl?model\\_id=6295171&branch=tth](http://www.lada.ru/cgi-bin/models.pl?model_id=6295171&branch=tth) [in Russian].

12. Sait dylera Chery v Ukraini [Site of Chery dealer in Ukraine]. [www.chery.net.ua](http://www.chery.net.ua). Retrieved from: <http://chery.net.ua/dir/amuletnew/specification.html> [in Russian].

13. Sait Zaporizkoho avtomobilnoho zavodu [Site of Zaporizhzhya automobile plant]. [www.zaz.ua](http://www.zaz.ua). Retrieved from <http://www.zaz.ua/models/lanos-sd/tech.html> [in Russian].

Отримано 09.12.2013 р.