

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛОЖЕННЯ АВТОВИРОБНИКІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ НА БАЗІ ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ

Приходько Д.О., асистент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** Метою роботи є дослідження положення підприємств автомобілебудування на ринку України за напрямками їх виробничої діяльності на базі використання матричних методів аналізу, а саме матриці БКГ, матриці Мак-Кінсі, матриці АДЛ. Було виявлено, що за матрицею БКГ більшість підприємств автомобілебудування України за усіма напрямками виробничої діяльності (легкові авто, автобуси, вантажні авто) знаходяться в зоні товар-«собака», що свідчить про зрілість укравтопрому та тенденцію до спаду. За матрицею Мак-Кінсі підприємства українського автопрому характеризуються як середній бізнес, діяльність яких постійно знаходиться під впливом певних чинників, які спричиняють нестійкість виробничої діяльності. Також, деякі підприємства мають напрями виробничої діяльності які не сприймаються ринком, а деякі напрями є малоприбуткові, яких необхідно або зовсім позбавлятися або перерозподіляти ресурси в інші сфери діяльності. За матрицею АДЛ більшість підприємств українського автопрому відносяться до нестійкої та сприятливої конкурентної позиції та зрілої стадії життєвого циклу галузі. Серед підприємств помітна сильна конкуренція. Обсяги виробництва підприємств постійно коливаються, та простежується тенденція скорочення виробництва щороку. Існує загроза переходу галузі до стадії старіння. Для деяких підприємств існує загроза виходу з ринку, що пов'язано з незначними обсягами виробництва, а отже з низьким попитом та неактуальністю пропонованих товарів. На базі проведеного дослідження доцільно провести вартісну оцінку брендів підприємств українського автопрому, що дозволить оцінити перспективи та потенціал укравтопрому більш ширше та глибше.

**Ключові слова:** підприємство, бренд, матриця, виробництво авто, оцінка.

**Постановка проблеми.** Динамічне середовище ринкової економіки, зумовлює необхідність постійного моніторингу діяльності підприємства. Сучасне управління підприємством, використання усього його потенціалу, у тому числі грамотне використання бренду, оцінка вартості бренду, також потребує попереднього дослідження положення підприємства на ринку. Реалізація такого завдання обумовлює використання достатньо ефективних методів матричного аналізу.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Матричні методи в стратегічному аналізі діяльності бізнес-одиниць досліджували М.Ю. Манухіна, І. В. Тацій [1]. Використання матричних методів аналізу в оцінці інноваційного потенціалу підприємства досліджував О. Бланар [2]. Проблеми застосування матричних методів стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства розглядала К. О. Дзюбіна [3].

**Невирішені складові загальної проблеми.** В існуючих дослідженнях в основному розкриваються теоретичні аспекти напрямків побудови матричних методів аналізу положення підприємств на ринку. Недостатньо уваги приділено дослідженню положення підприємств автомобілебудування за напрямками їх виробничої діяльності.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є дослідження положення підприємств автомобілебудування на ринку України за напрямками їх виробничої діяльності на базі використання матричних методів аналізу, а саме матриці БКГ, матриці Мак-Кінсі, матриці АДЛ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економічній літературі зазначають, що в основі матриці БКГ лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-«проблема»), зростання (товар-«зірка»), зрілість (товар-«дійна корова») і спад (товар-«собака») [4].

На практиці дану модель ми адаптуємо для аналізу положення автомобілебудівних підприємств на ринку за напрямками виробничої діяльності (видами продукції, що виробляється): легкові авто, автобуси, вантажні авто.

За даними [5] було побудовано матрицю БКГ за напрямками виробничої діяльності підприємств автомобілебудування. В таблиці 1 представлений зведений аналіз положення підприємств за матрицею БКГ з характеристикою становища у відповідній зоні за напрямками виробничої діяльності.

**Таблиця 1 – Зведений аналіз положення підприємств на ринку за матрицею БКГ відповідно до напрямів виробничої діяльності**

Стратегічна зона / напрям виробничої діяльності	1. Товар-«проблема»	2. Товар-«зірка»	3. Товар-«дійна корова»	4. Товар-«собака»
Легкові авто	ПрАТ «Єврокар»		ПАТ «ЗАЗ»	АТ «АК «Богдан Моторс», ТОВ «ВО «КрАСЗ»
Автобуси	ПАТ «ЗАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс»		ПрАТ «БАЗ»	ЗАТ «Чернігівський автозавод», ТОВ «Автомобільний завод «АнтоРус», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси», АТ «Черкаський автобус»
Вантажні авто	АТ «Черкаський автобус»			ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АвтоКрАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «БАЗ», ТОВ «ВО «КрАСЗ»
Характеристика становища	Невелика частка ринку, сильна конкуренція, низька норма прибутку, високий темп росту продажів, потребує значних інвестицій в підтримку та розвиток.	Високий темп росту продажів, високий рівень прибутку, подальше зростання потребує значних інвестицій.	Великий рівень прибутку, подальше зростання практично не можливе, не потребує інвестицій.	Нежиттєздатні товари, мають низьку норму прибутку або збитковості, тобто виробництво є нерентабельним, обмежені можливості по зростанню продажів.

Більшість підприємств автомобілебудування за усіма напрямками виробничої діяльності України (легкові авто, автобуси, вантажні авто) знаходяться в зоні товар-«собака», жодне підприємство не потрапило в зону товар-«зірка», що свідчить про зрілість укравтопрому та тенденцію до спаду. Лише ПрАТ «Єврокар» за виробництвом легкових авто, ПАТ «ЗАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс» за виробництвом автобусів, АТ «Черкаський автобус» за виробництвом вантажних авто, знаходячись в зоні товар-«проблема», з однієї точки зору знаходяться в складному становищі, однак, з іншої – в досить перспективному, при застосуванні ефективної стратегії розвитку. ПАТ «ЗАЗ» за виробництвом легкових авто та ПрАТ «БАЗ» за виробництвом вантажних авто, знаходячись в зоні товар-«дійна корова», досягли

піку своєї діяльності, однак існує загроза переходу в зону товар-«собака», що є досить імовірним поворотом у зв'язку з тенденцією захоплення вітчизняного ринку імпортними автомобілями з якіснішими характеристиками.

Подальшу оцінку знаходження підприємств на ринку проведемо за допомогою матриці Мак-Кінзі на основі двох координат: вісь Х характеризує силу позиції стратегічної господарської оцінки в галузі, вісь Y – привабливість галузі [6].

В таблиці 2 представлений зведений аналіз положення підприємств за матрицею Мак-Кінзі з характеристикою становища у відповідній зоні за видами виробничої діяльності.

**Таблиця 2 – Зведений аналіз положення підприємств на ринку за матрицею Мак-Кінзі відповідно до напрямів виробничої діяльності**

Стратегічна зона / напрям виробничої діяльності	Зона «5» – середній бізнес	Зона «6» – переможець 3	Зона «8» - програшний 2	Зона «7» – програшний 3
Легкові авто	ПАТ «ЗАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «Єврокар»	ТОВ «ВО «КрАСЗ»	
Автобуси	ПАТ «ЗАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «Бориспільський автозавод», ПрАТ «Чернігівський автозавод», АТ «Черкаський автобус»		ЗАТ «ЗКТ» / ТОВ «ЛАЗ», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	ТОВ «Автомобільний завод «Анторус»
Вантажні авто	ПАТ «ЗАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «Бориспільський автозавод», АТ «Черкаський автобус»	ПАТ «АвтоКрАЗ»	ТОВ «ВО «КрАСЗ»	
Характеристика становища	Бізнес може, як розвиватися, так і скорочуватися [7].	Ринкова привабливість підприємства тримається на середньому рівні, але при цьому його переваги на даному ринку очевидні і сильні [7].	Позиція з низькою привабливістю ринку і середнім рівнем відносних конкурентних переваг на ринку. Позиція не має ніяких особливо сильних сторін або можливостей. Сфера бізнесу відносно неприваблива [6].	Позиція з низькою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг організації в даному виді бізнесу [7]. Малий обсяг виробництва та малопробитковість.

Підприємства українського автопрому за матрицею Мак-Кінзі характеризуються як середній бізнес, діяльність яких постійно знаходиться під впливом певних чинників, які спричиняють нестійкість виробничої діяльності.

Таблиця 3 – Зведений аналіз положення підприємств на ринку за матрицею АДЛ

Стадія життєвого циклу галузі	Зрілість	Зрілість	Зрілість	Зрілість
Характеристика становища	Потенціал ринку незначний, практично досяг максимуму, кількість гравців практично не росте, конкурентна карта ринку сформована і практично не змінюється, рівень інвестицій в ринок стабільний, рівень цін сформований і практично не змінюється, кожен конкурент займає свою стійку цінову нішу [9].			
Конкурентна позиція	Слабка	Нестійка	Сприятлива	Сильна
Характеристика становища	Обсяг продажів низький (тенденція до зниження). Конкурентної переваги немає, лояльність низька, постійно знижується. Рівень знання компанії та товару практично відсутній. Ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін, частку ринку поглинають конкуренти [9].	Обсяг продажів низький, (постійні коливання рівня продажів). Конкурентна перевага легко повторювана. У разі приходу сильного гравця в галузь - втрата продажів. Лояльність відсутня, клієнти можуть у будь-який момент піти до конкурентів. Низький рівень знання товару та підприємства (тільки в певних колах, сегментах ринку) [9].	Обсяг продажів хороший, стійкий. Не лідер ринку, але можливо лідерство в певних ринкових нішах. Конкурентна перевага є, але її необхідно зміцнювати і доносити до цільової аудиторії. При зниженні цін на ринку є загрози переходу споживачів до конкурентів. Середній рівень знання товару та підприємства. Висока конкурентна боротьба за клієнта [9].	Обсяг продажів хороший, стійкий. Товар або послуга компанії володіє високими споживчими якостями, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією. Висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик перемикання на конкурентів навіть в умовах зниження цін. Компанія входить до «топ-рейтингу» найвідоміших гравців ринку [9].
Напрямок виробничої діяльності	Підприємство			
Легкові авто		ТОВ «ВО «КрАСЗ»	ПАТ «ЗАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «Єврокар»
Автобуси	ЗАТ «ЗКТ» / ТОВ «ЛАЗ», АТ «Черкаський автобус», ТОВ «Автомобільний завод «АнтоРус»	ПрАТ «БАЗ», ЗАТ «ЧАЗ», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	ПАТ «ЗАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс»	
Вантажні авто		ПрАТ «БАЗ», ЗАТ «ЧАЗ», ТОВ «ВО «КрАСЗ»	ПАТ «ЗАЗ», АТ «АК «Богдан Моторс»	ПАТ «АвтоКрАЗ»

Також, деякі підприємства мають напрями виробничої діяльності які не сприймаються ринком, а деякі напрями є малоприбуткові, яких необхідно або зовсім позбавлятися або перерозподіляти ресурси в інші сфери діяльності. Матриця фірми Артур Д. Літл (Модель АДЛ / ЛС) будується на двох змінних, що відображають зрілість сектора (життєвий цикл галузі) і положення по відношенню до конкурентів. Експертні оцінки, що показують зрілість сектора і положення по відношенню до конкурентів, на основі прийнятого Артуром Д. Літл евристичного положення визначають спрямованість діяльності підприємства, форм його економічної діяльності [8]. Результати за матрицею АДЛ за напрямами виробничої діяльності автомобілебудівних підприємств були отримані експертним шляхом. В таблиці 3 представлений зведений аналіз положення підприємств за матрицею АДЛ з характеристикою становища у відповідній зоні за напрямами виробничої діяльності. Отже, за матрицею АДЛ більшість підприємств українського автопрому за напрямами своєї діяльності відносяться до нестійкої та сприятливої конкурентної позиції та зрілої стадії життєвого циклу галузі.

**Висновок.** В Україні ринок автомобілебудування представлений такими напрями виробництва як легкові авто, автобуси, вантажні авто. Підприємства автомобілебудування за усіма напрями виробничої діяльності України знаходяться на зрілій стадії життєвого циклу галузі. Серед підприємств помітна сильна конкуренція. Обсяги виробництва підприємств постійно коливаються, та простежується тенденція скорочення виробництва щороку. Існує загроза переходу галузі до стадії старіння. Для деяких підприємств існує загроза виходу з ринку, що пов'язано з незначними обсягами виробництва, а отже з низьким попитом та неактуальністю пропонованих товарів.

Суттєвим зауваженням дослідження слід визначити, що не кожний автовиробник України, що використовує власну торгову марку, має при цьому відомий бренд. Адже, обізнаність про бренд серед споживачів завжди відбивається на показниках виробництва та збуту, що в результаті впливає на положення підприємства на ринку.

#### **Література:**

1. Манухина М. Ю. Матричные методы в стратегическом анализе деятельности бизнес-единиц / М. Ю. Манухина, И. В. Тацкий – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bit.ly/1fBryuR>
2. Бланарь О. Використання матричних методів аналізу в оцінці інноваційного потенціалу підприємства / О. Бланарь – [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://bit.ly/198aVLH>
3. Дзюбіна К. О. Проблеми застосування матричних методів стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства / К. О. Дзюбіна – [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://bit.ly/1la1PII>
4. Матрица БКГ (матрица BCG). Матрица Бостонской консультативной группы / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm>
5. Укравтопром. Ассоциация автопроизводителей Украины / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ukrautoprom.com.ua/statistika>
6. Матрица Мак-Кинзи / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bit.ly/1e61qOX>
7. Матрица Мак-Кинси / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekcija/Matrix\\_McKinsey](http://infomanagement.ru/lekcija/Matrix_McKinsey)
8. Классические инструменты стратегического анализа / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bit.ly/1jAVu7p>
9. ADL матрица / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/metodiki-v-marketinge/adl-matrica/>

Стаття надійшла: 26.11.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.