

УДК 65.011

ГОЛОВКОВА Л.С.^{1*}, БАЙГУШЕВ В.В.^{2*}

1* д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів та економічної безпеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, e-mail: g.liudmila22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

2* докторант, Дніпровський університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, e-mail: vlodimir.baigushev@rambler.ru

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АСОЦІАЦІЇ "УКРАВТОПРОМ" В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ ЛЕГКОВИХ АВТОМОБІЛІВ УКРАЇНИ

Мета. Виконати дослідження стан національного ринку продажів легкових автомобілів України та обґрунтувати стратегію розвитку виробників, експортерів та імпортерів асоціації "Укравтопром" до 2023 року. **Методика.** Для досліджень використані методи статистичної обробки даних, загальна теорія систем і системний аналіз. **Результати.** Визначено, що за період 2008-2019 рр. обсяги продажів легкових автомобілів в Україні має принципові ознаки невизначеності та запропонована Стратегія сталого конкурентоспроможного розвитку виробників, експортерів та імпортерів асоціації "Укравтопром" до 2023 року. **Наукова новизна.** Розроблено та визначено кількісні оцінки показників стану невизначеності обсягів продажів і купівельних уподобань національного ринку легкових автомобілів України. **Практична значимість.** Визначено основні вимоги та заходи стратегії розвитку асоціації "Укравтопром" до 2023 року.

Ключові слова: стратегія; асоціація; конкурентні переваги; конкурентоспроможність; ринок; галузь; невизначеність.

Постановка проблеми

Розробка стратегії розвитку Асоціації виробників, імпортерів та експортерів автомобілів "Укравтопром" спрямована на підвищення ефективності діяльності в автотранспортній галузі, де суб'єкти господарювання формують стійкі конкурентні переваги. Дана галузь є динамічною системою, яка функціонує в умовах впливу факторів, які мають показники властиві такій характеристиці ринкового середовища, як невизначеність. Розробка конкурентної стратегії розвитку, коли головні чинники галузі відносяться до характеристики "невизначені" є складним, не дослідженим і має важливу практичну і теоретичну значимість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Протягом 2015-2019 рр. на тему стратегічного розвитку національного автопрому є велика кількість публікацій в основному інформаційного виду. У даних публікаціях присутня головна проблема, яку

поділяють практично всі автори. Дана проблема полягає в наявності світового досвіду становлення національного автомобілебудування в багатьох країнах світу і повне ігнорування наявних позитивних результатів на державному рівні України. Найбільш змістовною публікацією на дану проблему є джерело [1]. Матеріал викладений в публікації [1], на наш погляд, вимагає подальшого розвитку і конкретизації цілей, завдань для їх досягнення і рішень в умовах невизначеності національного ринку виробництва і продажів легкових автомобілів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою цього дослідження є стратегічний розвиток асоціації "Укравтопром" в умовах невизначеності національного ринку легкових автомобілів України на період до 2023 року.

Виклад основного матеріалу

Асоціація автовиробників України "УкрАвтопром" була створена в 1997 році.

Засновниками "Укравтопрому" виступили понад 20 підприємств, які були провідними підприємствами автомобілебудівної галузі України. На сьогоднішній день членами Асоціації є 18 великих підприємств вітчизняного автопрому. До числа найбільш великих підприємств відносяться: "Бориспільський автозавод", "Чебоксарський автобус", "Єврокар", "АВТОЗАЗ", "Богдан Моторс", "Корпорація УкрАвто", "АвтоКраз", "Завод "ПОЖСПЕЦМАШ", "Прем'єр Експо", "Державтотранс". Головним завданням Асоціації є представництво та захист інтересів українських автовиробників у міжнародних та державних інституціях, а також координація зусиль підприємств у галузі автомобілебудування (виробництво, продаж) з урахуванням світових тенденцій розвитку виробництва транспортних засобів. Кінцевими цілями і завданнями при розробці конкурентної стратегії для організацій, які планують діяльність в автотранспортній галузі України є: 1. Визначення конкурентоспроможної номенклатури продукції та послуг. 2. Визначення обсягів продажів і виробництва конкурентоспроможної номенклатури продукції. 3. Цінова політика в галузі. Визначальний вплив на задані цілі і завдання надає дія семи конкурентних сил [2], які визначають структуру конкуренції в галузі і наступні фактори: покупці, товари заміники, галузеві конкуренти, постачальники, екологічні фактори, нові продавці, політичні фактори. Для галузевого ринку легкових автомобілів України визначальний вплив роблять: покупці – через різке зниження купівельної спроможності населення країни; політичні чинники і галузеві конкуренти. До галузевих факторів слід віднести низьку конкурентоспроможність легкових автомобілів українського виробництва. Всі перераховані три фактори діючи одночасно привели до нового, принципово відрізняється станом ринкового середовища і виникнення факторів невизначеності. Фактори невизначеності досить часто визначають шляхи ймовірного розвитку галузей. В даний час дослідження даних факторів методами статистичної обробки призводить до значних похибок, а іноді просто до помилок. Для вироблення підходу прийняття рішень в умовах невизначеності можна застосувати теорію статистичних рішень. Однак в цілому

адекватність цього підходу є відносною, зважаючи на відсутність способу звести наукову діяльність до якоїсь "статистичної гри". Тому застосування статистики вимагає особливого осмисленого підходу. В економічних дослідженнях побудувати план експерименту відповідно до вимог методів статистичної обробки даних є практично не здійсненним завданням. Проблема полягає в неможливості виконання необхідного обсягу і типів випробувань, який вимагає застосування статистичних методів для визначення найбільш ймовірних значень економічних показників. Тому виникнення факторів невизначеності ринкового середовища не можуть оцінюватися і вирішуватися тільки методами теорії статистичних рішень. Принципове значення для суб'єкта господарювання має ситуація, коли виникають потенційні причини майбутніх змін невизначеності. Оцінка такої ситуації в науковій літературі практично не досліджена. У даній роботі пропонується провести дане дослідження. Для цього необхідно ідентифікувати виникнення невизначених змін, а потім визначити джерела невизначених змін. Рішення даної проблеми пов'язано з необхідністю виконання аналізу стану суб'єктів господарювання в галузі, а також аналізу самої галузі. Фундаментом для такого аналізу галузі та суб'єкта господарювання є дослідження першопричин дії семи конкурентних сил, які визначають структуру конкуренції галузі. Кожній галузі відповідає абсолютно певна і відрізняється від інших галузей структура конкуренції, що включає основні показники господарської діяльності конкурентів. Визначити першопричини дії невизначеності в умовах зміни показників галузі мають коливальний і нестаціонарний характер досить складно. Для цього необхідно виконати аналіз стану змін кожного показника конкретної галузі та показників самого суб'єкта господарювання. При цьому виникає проблема оцінки наявного масиву даних для прийняття певних рішень для вироблення стратегії.

Розглянемо стан галузі та суб'єктів господарювання для трьох типів поведінки обраних показників: відносно-стабільний; нестабільний, але мають ясні причини нестабільності (нестабільно-залежні) і невизначені. Виберемо кількісні оцінки для обраних трьох типів поведінки обраних

показників за величиною відхилення від середнього значення, визначеного з обраного масиву даних: відносно-стабільне, $\pm 10,0\%$ не більше; нестабільно-залежні або нестабільні, $\pm 30,0\%$ не більше; невизначені, $\pm 30,0\%$ і більше. Виникає питання, чому обрані саме дані значення і три діапазони даних. Вибір даних обумовлений тривалим терміном виконаних дослідження з даного питання і особистими контактами з фахівцями-аналітиками відділів прогнозування обсягів продажів на різних підприємствах. Величина ($\pm 10,0\%$ не більше), як правило, є методичною похибкою для будь-якого методу прогнозування. Величина ($\pm 30\%$ не більше) на практиці, як правило, вибирається переважною кількістю фахівців-аналітиків в даній галузі для прогнозу валових обсягів

продажів і валового доходу організацій. Для коливань показників в заданому інтервалі визначається необхідна кількість всіх видів ресурсів для прийняття необхідних рішень. Вихідні дані з відхиленням ($\pm 30,0$ і більше) відносяться до невизначених або ненадійних масивів даних. Для дослідження в якості масиву даних залучимо показники продажу легкових автомобілів в Україні за статистичними даними Асоціацією "Укравтопром" (табл.1). Обсяги продажів легкових автомобілів в 2008 році є розквітом даного ринку і характеризується максимальним обсягом продажів за весь період існування даного ринку незалежної України. Даний обсяг прийнятий за 100%.

Таблиця 1

Динаміка змін обсягу продажів легкових автомобілів за статистичними даними асоціації "Укравтопром" первинна реєстрація за період 2008-2012 рр.

Джерело: [3].

Найменування	Роки продажів продукції				
	2008	2009	2010	2011	2012
Обсяг реалізації за рік, шт.	623 252	175 165	169 540	207 453	237 602
Зміни до року максимальних продажів, %	100	- 71,9	- 72,8	- 66,7	- 61,9

Світова криза почалася 2008-2009 роках та призвела до зменшення обсягу продажів від 71,9% до 72,8% у 2010 році. Потім почалося зростання обсягів продажів і в 2012 зменшення з 2008 роком склало 61,9%. У 2011 році, коли почалося повільне зростання обсягів продажів, який за прогнозами більшості аналітиків, при відсутності сильних потрясінь ринку міг бути відновлений до 2015...2016 років на близький рівень 2008 року. Розрахунковий прогноз давав значення

не менше 600 тис. штук. Однак політичні події 2013...2014 років на Україні обрушили даний ринок значно сильніше, ніж міжнародна криза 2008 ... 2009 роках. В (табл. 2) приведена динаміка падіння обсягу продажів даної продукції до значень 46546 штук або на 92,5%. З 2016 року почалося повільне зростання обсягів продажів легкових автомобілів на авторинку продажів.

Таблиця 2

Динаміка змін обсягу продажів легкових автомобілів за статистичними даними асоціації "Укравтопром" первинна реєстрація за період 2013-2019 рр.

Джерело: [3].

Найменування	Роки продажів продукції						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг реалізації за рік, шт.	213322	97020	46546	65562	80271	81877	88437
Зміни до року максимальних продажів, %	- 65,8	- 84,4	- 92,5	- 89,5	- 87,1	- 86,9	- 85,8

При цьому дане зростання значно менше, ніж при виході ринку після міжнародної кризи 2008...2009 років. В (табл. 2) видно, що за період 2016...2019 роках обсяг виріс до 88437 штук, в той же час зростання продажів в 2012 році вийшов на рівень 237 602 штук. Зростання за 4 роки відбувається значно повільніше, ніж у 2011...2012 року. Можна зробити висновок, що головні причини падіння продажів не усунені і продовжують діяти. Головною особливістю (табл.1,2) є припинення виробництва легкових автомобілів за повним циклом виготовлення українськими підприємствами у 2017 році.

Однак обсяг продажів імпортованих автомобілів в 2017 році склав 80271 штук при орієнтовній вартості не менше 950 млн. долл. США. У цих умовах проблема визначення переваг покупців ставиться визначальною для забезпечення стійкості конкурентної позиції на ринку продажів легкових автомобілів. В (табл. 3) наведено дані для перших дванадцяти з понад тридцяти марок виробників, що беруть участь у всьому масиві статистичних даних за передкризові 2010 ... 2013 роки.

Таблиця 3

Динаміка купівельних переваг при купівлі легкових автомобілів на авторинку України за даними асоціації "Укравтопром" (перші дванадцять виробників)

Джерело: [3].

Марка	Годы продаж продукции											
	№	%	2010, штук	№	%	2011, штук	№	%	2012, штук	№	%	2013, штук
1.HYUNDAI	3	8,6	14643	2	10,5	21829	1	9,6	22868	1	8,4	18001
2.ВАЗ	1	15,3	25908	1	13,7	28436	2	8,3	19718	11	4,3	9162
3.ЗАЗ	2	8,8	14966	3	9,4	19529	3	7,6	18124	2	8,3	17709
4.КИА	9	4,4	7445	10	4,5	9307	4	6,8	16111	5	6,25	13324
5.VOLKSWAGEN	11	2,95	5013	9	4,9	10099	5	6,6	15786	6	6,0	12851
6.TOYOTA	4	6,3	10685	4	6,2	12906	6	6,4	15710	4	7,24	15436
7. SKODA	7	4,7	7916	7	5,1	10596	7	5,9	13948	7	5,76	12285
8.RENAULT	6	4,8	8157	5	5,5	11478	8	5,7	13567	9	5,3	11307
9. NISSAN	10	3,4	5778	11	4,45	9245	9	5,3	12609	8	5,31	11327
10.GEELY	12	2,5	4249	12	3,1	6449	10	5,1	12099	3	7,7	16436
11.FORD	8	4,5	7679	8	5,0	10446	11	4,3	10238	10	5,0	10721
12.CHEVROLET	5	5,3	8994	6	5,2	10869	12	4,0	9616	12	2,1	4524
Сумма, % и шт.	-	71,6	121334	-	77,5	161990	-	75,6	181742	-	71,7	153739

Вибір перших дванадцяти виробників обумовлений обсягом продажів, який їм належить в діапазоні (71,6-77,5) % всього обсягу продажів. Лідери, що займають 1, 2, 3 місця виділені в табл.3. В таблиці 4 динаміка купівельних переваг при купівлі легкових автомобілів на авторинку України різко змінилася. На 1 місце (табл.4) виходить марка

TOYOTA, а з 2016 року лідерами стають TOYOTA, RENAULT, і VOLKSWAGEN. Дані марки легкових автомобілів є лідерами і на світовому ринку. При цьому український виробник ЗАЗ переходить з лідируючої трійки на 10 місце.

Динаміка купівельних переваг при купівлі легкових автомобілів на авторинку України за даними асоціації "Укравтопром", 2014-2016 рр.

Джерело: [3].

Найменування	Роки реалізації легкових автомобілів								
	№	%	2014	№	%	2015	№	%	2016
1.HYUNDAI	4	5,7	5511	6	5,5	2556	8	5,18	3396
2.BAZ	11	2,6	2531	-	2,2	1000	11	2,34	1533
3.ZAZ	3	8,15	7908	3	6,16	2868	10	4,2	2758
4.KIA	10	3,9	3770	9	4,33	2014	5	6,1	3982
5.VOLKSWAGEN	5	5,6	5419	7	4,9	2299	3	7,6	5001
6.TOYOTA	1	10,6	10296	1	10,53	4903	1	11,7	7668
7.SKODA	7	5,4	5219	8	4,7	2172	4	6,3	4145
8.RENAULT	6	5,42	5256	2	9,05	4215	2	9,75	6389
9.NISSAN	8	4,9	4753	4	5,7	2659	7	5,25	3444
10.GEELY	2	9,65	9365	10	3,35	1559	-	0,7	459
11.FORD	9	4,65	4506	5	5,6	2608	6	5,5	3612
12.CHEVROLET	12	1,5	1466	12	2,9	1360	12	1,83	1203
13.BMW	-	1,3	1267	11	3,9	1807	9	4,7	3073
Сумма, % и шт.	-	68,1	65991	-	64,9	30436	-	66,45	43683

За період 2017 ... 2019 років формується стабільна трійка лідерів з TOYOTA, RENAULT, VOLKSWAGEN і четвертого не стабільного лідера учасника ринку KIA. Зміни щодо лідерів у першій трійці обсягів продажів наведені в (табл.5). У 2017 році припиняє

виробництво легкових автомобілів український виробник ZAZ. Масив статистичних даних (табл.1,2,3,4,5) з обсягів продажів на ринку легкових автомобілів України за даними асоціації "Укравтопром" вимагає оцінки.

Таблиця 5

Динаміка купівельних переваг при купівлі легкових автомобілів на авторинку України за даними асоціації "Укравтопром", 2017-2019 рр.

Джерело: [3].

Марка автомобілю	Роки реалізації продукції та частка від загального обсягу реалізації, %								
	№	%	2017, штук	№	%	2018, штук	№	%	2019, штук
1.HYUNDAI	6	5,45	4356	6	6,1	4979	6	5,75	5099
2. MAZDA	12	1,95	1566	8	3,8	3126	9	2,8	2483
3.FORD	8	4,4	3524	9	3,55	2907	-	1,95	1727
4.KIA	5	6,6	5320	7	6,05	4962	3	8,6	7586
5.VOLKSWAGEN	3	8,1	6525	3	7,55	6183	7	5,3	4675
6.TOYOTA	1	12,1	9698	1	12,3	10 082	2	14,2	12570
7.SKODA	4	7,05	5675	5	6,6	5403	4	7,05	6231
8.RENAULT	2	10,8	8671	2	10,65	8722	1	16,5	14603
9.NISSAN	7	5,4	4324	4	6,75	5538	5	6,05	5333
10. AUDI	10	2,7	2169	10	2,6	2105	-	1,8	1594
11. MERCEDES-B...	9	2,95	2360	11	2,35	1922	11	2,45	2165
12. MITSUBISHI	11	2,25	1821	-	-	-	-	-	-
13. SUZUKI	-	1,3	1068	12	2,3	1915	8	2,95	2614
14. BMW	-	-	-	-	-	-	10	2,65	2342
15. PEUGEOT	-	-	-	-	-	-	12	2,4	2111
Сума, % и шт.	-	68,1	56 009	70,0	70,0	57 844	-	74,0	65 912

Обсяг продажу за рік легкових автомобілів на авторинку України за даними асоціації "Укравтопром" за період (2008 - 2019) роки має інтервал падіння продажів щодо піку продажів у 2008 році (– 61,9 ...– 92,5) %, (табл.1,2). Даний показник містить всі ознаки поведінки типу "невизначеність". Розглянемо інший показник, а саме, частка реалізації в % дванадцяти виробників, з тридцяти (табл. 3,4,5). Для періоду 2010...2013 років частка реалізації в % дванадцяти виробників змінювалася в інтервалі (71,6...77,5)%, а в 2014...2016 роках (64,9 ... 68,1)%. Видно, що стабільність даних показників висока,

незважаючи на високі коливання всього обсягу продажів за період 2010-2016 років від 237602 шт. до 46546 шт. Стан обсягів продажів на ринку легкових автомобілів України з 2017 року стабілізувався (див. табл.2). Тому період обсягів продажів і частки лідерів продажів для подальшої розробки стратегії має особливе значення. В табл.6 представлено три типу стану економічних показників динаміки купівельних переваг при купівлі легкових автомобілів при невизначеності авторинку України, 2017-2019 роки.

Таблиця 6

Три типи поведінки показників динаміки купівельних переваг при купівлі легкових автомобілів в умовах невизначеності авторинку України, 2017-2019 рр.

Джерело: [3].

Найменування	Визначення типу показників за коливаннями продажів конкретного виробника		
	Відносно-стабільні, ± 10,0% не більше	Нестабільно-залежні, ± 30,0% не більше	Невизначений, ± 30,0% більше
1.HYUNDAI	(4356...5099) ± 7,8	–	–
2. MAZDA	–	–	(1566...3126) ± 33,2
3.FORD	–	–	(3524...1727) ± 34,2
4.КИА	–	(5320...7586) ± 17,5	–
5.VOLKSWAGEN	–	(6525...4675) ± 16,5	–
6.TOYOTA	–	(9698...12570)± 12,9	–
7.SKODA	(5675...6231) ± 4,7	–	–
8.RENAULT	–	(8671...14603)±25,5	–
9.NISSAN	–	(4324...5538)±12,3	–
10. AUDI	–	(2169...1594)± 15,3	–
11.MERCEDES	–	(2360...1922)±10,2	–
12. SUZUKI	–	–	(1068...2614)±33,9

Аналіз (табл.6) показує яка сильна конкуренція на даному ринку навіть між першими дванадцятьма учасниками. Для пояснення стану даної конкуренції наведемо порівняння найважливіших експлуатаційних показників автомобілів в класі С для світових лідерів і лідерів продажів в Україні: TOYOTA, RENAULT, KIA і VOLKSWAGEN. Дані по комплектації, технічними

характеристиками і цінами автомобілів цих виробників і їх показники наведені в табл. 7. З наведених даних в (табл.7) видно, що основні експлуатаційні показники дуже близькі. При цьому відрізняється показник KIA Cerato по витраті палива на 100 км в змішаному циклі але оцінка компенсується більш високим гарантійним терміном експлуатації.

Визначальні експлуатаційні показники автомобілів у класі з 2019 року випуску, які забезпечують конкурентні переваги лідерам ринку

*Джерело: [3], **інші показники практично не відрізняються.*

Показники**	Виробники автомобілів			
	Toyota Corolla	Renault Megane Sedan	KIA Cerato	Volkswagen Polo
1.Об'єм двигуна, літри	1,6	1,6	1,6	1,6
2.Вид палива	бензин	бензин	бензин	бензин
3. Коробка передач	МКП	МКП	МКП	МКП
4. Потужність двигуна, к. с.	132	115	121	110
5. Витрата палива на 100 км, змішаний цикл	6,4	6,5	7,1	5,8
6.Розгін до 100 км/год, сек.	11	10,6	10,6	10,4
7.Вид приводу	передній	передній	передній	передній
8. Ціна, дол. США	18 033...18 672	17 036...19 036	17 446... 17 830	19 067...21 415
9. Гарантія	100 000 км	100 000 км	150 000 км	100 000 км

Нижча витрата палива при змішаному циклі експлуатації призводить до більш високої ціни. Особливої уваги заслуговує конкурентна господарська діяльність компанії Тойота. Компанія з 2014 року займає перші місця за обсягом продажів і лише в 2019 році залишилася на другому місці поступившись першим місцем компанії RENAULT. Для розробки конкурентної стратегії організацій, які планують діяльність у галузі легкових автомобілів України на період 2021 - 2023 рр. необхідно враховувати всі характеристики наявного масиву даних для прийняття обґрунтованих рішень (табл.1,2,3,4,5,6,7). Розробка стратегії національного ринку для будь-якої галузі ґрунтується на трьох основних принципах та їх комбінаціях:

- стратегії держави для залучення приватних інвестицій, які приносять прибуток інвестору і державі;
- державне інвестування галузі для отримання економічного ефекту та розвитку національної економіки;
- власна стратегія організації, яка ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища та наявних компетенціях, що формують конкурентні переваги. Наявна інформація реальної оцінки планів держави в розвитку автомобілебудування наступна. Так Всеукраїнська асоціація автоімпортерів і дилерів (ВААІД) заявляє, що плани уряду завищеними в п'ять-сім разів при існуючих темпах зростання української економіки, ВВП і потенціалу купівельної спроможності населення. При цьому ВААІД вважає концепцію уряду такою, що не відповідає

сучасним реаліям, непрофесійно підготовленою і не вирішальною проблеми розвитку національного автомобілебудування. Тому головним принципом залишається підхід, який ґрунтується на аналізі зовнішнього ринкового середовища та наявних компетенціях підприємств автомобілебудування, що формують конкурентні переваги на національному ринку легкових автомобілів України. Основні положення розробки стратегії розвитку асоціації "УкрАвтопром", яка є єдиним об'єднанням, що має підприємства для виробництва легкових автомобілів наведені в (табл.8). Необхідно відзначити, що деякі учасники Асоціації "УкрАвтопром" є дилерами з продажу вітчизняних та імпортних автомобілів. Розглядаючи український ринок легкових автомобілів з позиції покупця необхідно зробити висновок, що покупцеві байдужі багато характеристик і особливості даного ринку. Покупець хоче придбати відмінний автомобіль за відповідну ціну. Саме з цієї позиції і розглядається стратегія розвитку Асоціації автовиробників, автоекспортерів і автоімпортерів «УкрАвтопром». Передумов розвитку Асоціації автовиробників, автоекспортерів і автоімпортерів «УкрАвтопром» для становлення нового рівня національного автомобілебудування в даний час державою не створено. Тому розробка стратегії в даному напрямку розвитку

Асоціації має великі проблеми і розробити її комерційним організаціям неможливо.

Етапи, основні вимоги та заходи Стратегії розвитку Асоціації автовиробників, автоекспортерів та автоімпортерів «УкрАвтопром» до 2023 року

Джерело: [4], [5]

Найменування сутність етапу	Вимоги та заходи стратегії
1. Огляд і сутність конфігурації бізнесу асоціації "УкрАвтопром" в даний час	
1.1 Концепція бізнесу об'єднання	Працювати для клієнтів, які бажають мати високу якість і адекватну ціну автомобіля. Головні компетенції нашого бізнесу Висока якість продукції, співпраця з покупцем і високий рівень обслуговування
1.2 Даний стан бізнесу об'єднання	Ми продаємо продукцію кращих зарубіжних і національних виробників легкових автомобілів, яка користується успіхом у покупців.
1.3 Детермінанти ефективності діяльності	Детермінантами ефективності діяльності нашої Асоціації є висока якість обслуговування покупців від продажу до сервісного і після гарантійного терміну експлуатації продукції
2. Передбачення майбутньої конфігурації бізнесу асоціації " УкрАвтопром"	
2.1 Збільшити обсяг машин національного виробництва	Забезпечити обсяг машин національного виробництва не менше 15 тис. штук в 2021 році і забезпечити зростання до 20 тис. штук в 2022 році
2.2 Збільшити частку на ринку продажів машин національного виробництва	Забезпечити частку на ринку продажів машин національного виробництва не менше 15% в 2021 році і зростання до 20% в 2022 році
3. Аналіз стану національного ринку легкових автомобілів України	
3.1 Обсяг продажів, з урахуванням можливої кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу на світовому ринку	1. 2017 - 2018 р.: (80271 ... 81877), + 1606, (+2,0%) 2. 2018 - 2019 р.: (81877 ... 88437), + 6560, (+8,0%) 3. 2019 - 2020 р.: (88437 ... 92860), + 4422, (+5,0%) 4. 2020 - 2021 р.: (92860 ... 100288), +7428, (+8,0%) 5. 2021 – 2022 р.: (100288...114328), + 14040, (+14,0%)
3.2 Частка асоціації "УкрАвтопром" в імпортних продажах автомобілів	Забезпечити частку на ринку продажів машин імпортного виробництва не менше 15 % і забезпечити зростання в продажах імпортних автомобілів до 25%
3.3 Зміни на ринку	1. Відбувається постійне зростання обсягів продажів в 2017, 2018, 2019 роках. 2. Компанії, що входять до трійки лідерів за обсягом продажів за останні три роки: Toyota, Renault, Volkswagen, KIA. Частка трійки лідерів з обсягу продажів зросла з 30,5% до 39,3%.
3.4 Секторизація ринку	1. Десять найбільш продаваних виробників за оцінкою обсягів продажів за 2019 рік: Renault, Toyota, KIA, Skoda, Nissan, Hyundai, Volkswagen, Suzuki, Mazda, Peugeot. 2. Десять найбільш продаваних моделей за оцінкою обсягів продажів за 2019 рік: KIA Sportage, Renault Duster, Renault Logan, Toyota RAV-4, Renault Sandero, Skoda Octavia, Toyota Land Cruiser Prado, Hyundai Tucson, Nissan Qashqai, Toyota Camry.
3.5 Характеристика покупців	Вартість найбільш продаваних автомобілів знаходиться в інтервалі: 11400 ... 28900 дол. США
3.6 Потреби клієнтів	1. Висока надійність автомобіля при експлуатації для умов доріг країни. 2. Низька вартість експлуатації, тривалий термін служби і висока ймовірність продажу з високою вартістю через 5 - 7 років. 3. Можливість переходу на газоподібне паливо при низьких витратах. 4. Висока вантажопідйомність і зручний салон для 5-ти осіб. 5. Низька вартість реєстрації та страхівки.
3.7 Рішення про покупку	1. Найважливішим фактором при покупці є низька вартість експлуатації автомобіля протягом терміну погашення кредиту 2. Престижність торгової марки 3. Можливість комфортної поїздки для сім'ї з 4-5 чоловік
4. Аналіз конкуренції	
4.1 Огляд галузі	1. У галузі ведуть бізнес з виробництва легкових автомобілів три основних підприємства: Автомобільний завод ЗАЗ, корпорація

	Богдан, підприємство Єврокар. 2.Більше тридцяти підприємств здійснюють продаж вітчизняних та імпортованих автомобілів і є дилерами.
4.2 Природа конкуренції	В галузі спостерігається конкуренція в області ціни, характеристик продукції та вартості послуг, що надаються
4.3 Зміни в галузі	1. Головною зміною в галузі є втрата лідерства компанії ВАЗ, короткочасне лідерство компанії HYUNDAI і перехід позиції лідера до компанії Тойота з 2014 до 2018 роках 2. Зупинка в 2018 році підприємства ЗАЗ 3.Четверте або п'яте місце за обсягом продажів української компанії Єврокар.
4.4 Основні конкуренти	Основними конкурентами на ринку є готова продукція іноземних компаній Тойота, Рено, Фольксваген, Хендай, Кіа.
4.5 Продукція / послуги конкурентів	Продукція основних п'яти конкурентів характеризується високою якістю і рівнем послуг, низькою вартістю експлуатації і високим рівнем цін при покупці автомобілів
4.6 Зіставлення потреб і пропозицій	Зіставлення потреб і пропозицій потреби покупців задоволені практично повністю
4.7 Загрози і ризики	Основним ризиком діяльності є політична ситуація в країні і зниження купівельної спроможності населення
5.Стратегія	
5.1 Кокурентні переваги	1. Низька вартість експлуатації автомобіля у покупця 2. Сервіс, який максимально забезпечує потреби покупців
5.2 Конкурентні недоліки	Висока ціна продукції
5.3 Головні риси стратегії	Оптимальне співвідношення ціни і якості
5.4 Реалізація стратегії	Максимальну взаємодію при продажу та послуг сервісного обслуговування
6.Продукція та послуги	
6.1 Опис продуктів / послуг	Опис автомобілів і послуг за характеристиками, що мають важливе значення для покупців і відрізняють Вас від конкурентів
6.2 Обсяг наданих послуг	Опис послуг сервісу автомобілів, що відрізняють Вас від конкурентів
6.3 Індивідуальній підхід до покупців	Упор на індивідуальний підхід, який притаманний тільки Вашому підприємству
6.4 Нові продукти і послуги	Опис переваг нових марок і вдосконалення раніше випущених марок автомобілів
7.Продажі та маркетинг	
7.1.Ринкова стратегія	Основна маркетингова стратегія, яка відрізняє Вас від інших продавців автомобілів
7.2 Тактика продажів	Нашим головним способом збуту автомобілів є прями продажі покупцям
7.3. Реклама	Вибір найбільш ефективних методів з підкресленням унікальності ваших автомобілів і їх конкурентних переваг
7.4.Просування на ринку	1. Опис акцій і пропозицій Вашої компанії які забезпечують збільшення обсягу продажів автомобілів і послуг 2. Проведення конкурсів серед покупців
7.5.Паблісіті	1. Виступи в страхових компаніях, що пропонують найбільш ефективні способи страхування автомобілів. Дані виступи, як правило, є безкоштовними 2. Участь у спеціалізованих виставках
8.Управління	
8.1 Персонал	Резюме на кожного співробітника вищого рівня управління за результатами попереднього року
8.2 Структура менеджменту	Структура, яка контролює цілі і досягає поставлених завдань
8.3 Загальна структура організації	Структура, що обслуговує реалізацію стратегії організації
8.4 Планування кадрів	Культура організації, спрямована на постійне зростання кваліфікації співробітників всіх рівнів управління і конкурентний відбір персоналу за результатами тестування
8.5 Офіс і матеріальна база управління підприємством	Розташування офісу його переваги і недоліки при управлінні підприємством і обслуговуванням покупців

Висновки

1. Представлено динаміку змін обсягу продажів легкових автомобілів за статистичними даними асоціації "Укравтопром" первинну реєстрацію за період 2008 ... 2019 роки та визначено головні причини даних змін, (табл.1,2).

2. Для умов невизначеності національного ринку легкових автомобілів України розраховані три типи поведінки показників динаміки купівельних переваг вибору

виробників при купівлі легкових автомобілів, 2017- 2019 рр.

3. Представлені визначальні експлуатаційні показники автомобілів в класі "С" з 2019 року випуску, які забезпечують конкурентні переваги продажів трьом лідерам національного ринку.

4. Розроблено Стратегію розвитку Асоціації автовиробників, автоекспортерів та автоімпортерів «УкрАвтопром» до 2023 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Папашев о. Маркетингова стратегія розвитку автомобілебудування в Україні / Олег Папашев, Михайло Сокіл // Маркетинг в Україні. – 2018. – № 1. - С. 45-55.
2. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечувати його стійкість / Майкл Портер ; Пер. з англ. 2-е вид. Москва: Альпіна Бізнес Букс, 2006. – 715 с.
3. Асоціація українських автомобільних виробників «Укравтопром». Статистика. Продаж нових легкових автомобілів по маркам в 2007 - 2018 роках. Перші реєстрації нових автомобілів в Україні за марками (в одиницях). URL: <http://ukrautoprom.com.ua/ru/statistika/statistika-2018>
4. Адамс.Б. Бізнес-планування: ефективні методи розробки/ Боб Адамс; Пер.з англ. С.А. Долгова. - М.: АСТ: Астрель, 2008. – 575 с.
5. Корпоративне планування розвитку компанії: збалансованість, стійкість, пропорційність: монографія / За ред. Анісікіна Ю. П.. - М.: Омега-Л, 2017. – 582 с.

ГОЛОВКОВА Л.С.^{1*}, БАЙГУШЕВ В.В.^{2*}

1* д.е.н., проф., заведуюча кафедрою фінансов и економічної безпеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, e-mail: g.liudmila22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

2* докторант, Дніпровський університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, e-mail: vlodimir.baigushev@rambler.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ АССОЦИАЦИИ "УКРАВТОПРОМ" В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ РЫНКА ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ УКРАИНЫ

Цель. Выполнить исследование состояние национального рынка продаж легковых автомобилей Украины и обосновать стратегию развития производителей, экспортёров и импортёров ассоциации "Укравтопром" до 2023 года. **Методика.** Для исследований использованы методы статистической обработки данных, Общая теория систем и системный анализ. **Результаты.** Определено, что за период 2008-2019 гг. объёмы продаж легковых автомобилей в Украине имеет принципиальные признаки неопределённости и предложена Стратегия устойчивого конкурентоспособного развития производителей, экспортёров и импортёров ассоциации "Укравтопром" до 2023 года. **Научная новизна.** Разработаны и определены количественные оценки показателей состояния неопределённости объёмов продаж и покупательских предпочтений национального рынка легковых автомобилей Украины. **Практическая значимость.** Определены основные требования и меры стратегии развития ассоциации "Укравтопром" до 2023 года.

Ключевые слова: стратегия; ассоциация; конкурентные преимущества; конкурентоспособность; рынок; отрасль; неопределённость

GOLOVKOVA L.S.^{1*}, BAIGUSHEV V.V.^{2*}

1* Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance and Economic Security, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Street Lazaryan, 2, 49010, Dnipro, Ukraine, e-mail: g.liudmila22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

2* Doctoral student, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Street Lazaryan, 2, 49010, Dnipro, Ukraine, e-mail: vlodimir.baigushev@rambler.ru

STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE "UKRAVTOPROM" ASSOCIATION IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY OF THE PASSENGER CARS MARKET OF UKRAINE

Goal. Perform a study of the state of the national market of passenger car sales in Ukraine and justify the development strategy of manufacturers, exporters and importers of the Association "Ukravtoprom" until 2023. **Method.** Methods of statistical data processing, General system theory and system analysis were used for research. **Results.** It is determined that for the period 2008-2019 the volume of sales of passenger cars in Ukraine has fundamental signs of uncertainty and a Strategy for sustainable competitive development of manufacturers, exporters and importers of the Association "Ukravtoprom" until 2023 is proposed. **Scientific novelty.** Quantitative estimates of indicators of the state of uncertainty of sales volumes and consumer preferences of the national passenger car market of Ukraine were developed and determined. **Practical significance.** The main requirements and measures of the development strategy of the Association "Ukravtoprom" until 2023 are defined.

Keywords: strategy; Association; competitive advantages; competitiveness; market; industry; uncertainty.

REFERENCES

1. Oleg Papashev & Mihail Sokol & (2018) Marketingovaya strategiya razvitiya avtomobilestroeniya v Ukraine [Marketing strategy of automobile development in Ukraine]. *Marketing v Ukraïni – Marketing in Ukraine*, 1, 45–55. (in Ukrainian)
2. Porter M. (2006) *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechivat' ego ustojchivost'* [Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its sustainability]. Moscow: Al'pina Biznes Buks [in Russian].
3. Association of Ukrainian automobile manufacturers "Ukravtoprom"[Societas Ucraina car fabrica "Ukravtoprom"]. Statistics. Sale of new cars by brand in 2007... 2017 [Statistics. Sale novum cars per notam in 2007 ... 2017]. The first registration of new cars in Ukraine by brand (in units) [Primum registration of new cars in Ucraina, per notam (unitates)]. URL: <http://ukrautoprom.com.ua/ru/statistika/statistika-2018>
4. Adams.B. (2008) *Biznes-planirovanie: effektivnye metodiki razrabotki* [Business planning: effective development techniques]. Moscow: AST: Astrel' [in Russian].
5. Aniskin Y. (2017). *Korporativnoe planirovanie razvitiya kompanii: sbalansirovannost', ustojchivost', proporcional'nost'* [Business planning: effective development techniques]. Moscow: Omega-L [in Russian].

Стаття надійшла до редакції: 22.04.2020
Received: 22 April 2020