

viable systems to a more progressive process approach is justified, which will increase the versatility of the developed model. The enterprise management system is presented in the form of a metasystem (management entity) and an operational element (management object). The object of management is presented in the form of a system of management of MTE ecological innovations portfolios (subsystem of operational management). These projects are implemented in five basic business processes of the motor-transport enterprise: the main production processes; related processes; auxiliary processes; security processes; business processes management and development. The model of a viable system of ecological and innovative management of MTE provides development of a complex of models which ensure efficiency of introduction of ecological innovations in business processes of the enterprise. The use of the proposed model allows to increase the consistency, efficiency, accuracy, adequacy of management decisions; stability of functioning and adaptation to changing conditions of external and internal environment; increase the predictability and transparency of environmental innovation activities of the MTE, which improves the efficiency and effectiveness of the enterprise. The result of applying a viable management model is to improve the manageability of the system and increase the level of environmental monitoring of the process of providing road transport services. The results of the study contribute to the formation of a systematic view of the adaptive management of environmental and innovative activities of the MTE in the scientific concept of modeling viable systems.

Key words: *ecological-innovative activity, model, management system, viable system, system approach, process approach, business process, ecological innovations.*

УДК 330.114: 656.078.8

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.0.94

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ШИНКАРЕНКО В.Г., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: svg@khadi.kharkov.ua, Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

Анотація. В даній статті розглянуто питання дослідження діяльності конкурентів і наводяться деякі з результатів наших досліджень у цій галузі. Основною метою дослідження є визначення позицій, встановлення сильних та слабких сторін їх діяльності, оцінка власних можливостей розробки на цій основі стратегії і тактики конкурентної поведінки підприємства на ринку. На підставі вивчення літературних джерел встановлено недоліки існуючої моделі аналізу діяльності конкурентів, запропоновано пропозиції щодо її удосконалення. Пропонується дослідження діяльності конкурентів здійснювати в такій послідовності: встановлення пріоритетних конкурентів, збір даних про їх діяльність, визначення сильних і слабких сторін, визначення позиції підприємства серед конкурентів. Для визначення пріоритетних конкурентів пропонується аналіз поля кореляції – клітина в системі координат – конкурент та сегмент ринку, в якій отримуємо дані: обсяг транспортних послуг, частка сегменту

ринку, питома вага виду перевезень у загальному обсязі транспортної роботи. Ці показники визначаються по кожному конкуренту і показують пріоритетність кожного конкурента.

На першому етапі методики аналізу діяльності конкурентів запропоновано підхід до визначення пріоритетних конкурентів, під якими розуміють тих із них, які мають найбільшу ринкову частку як в цілому на ринку, так і на окремому сегменті ринку. Велика увага в дослідженні приділена визначенню переліку ознак пріоритетності конкурентів та вставленню джерел інформації. На підставі визначених значень діяльності підприємства і конкурентів виникає можливість встановити сильні і слабкі сторони кожного з них. На підставі ознак діяльності підприємств, що характеризують їх величину, виникає можливість отримати узагальнену оцінку ринкового становища автотранспортного підприємства і конкурентів, їх сильні і слабкі сторони. При цьому рейтингові оцінки без та з урахуванням значимості кожного критерія ринкового становища АТП і конкурентів. Результати дослідження можуть бути використані в процесі визначення оптимальної стратегії діяльності автотранспортних підприємств.

Ключові слова: дослідження, конкуренти, автотранспортне підприємство.

Постановка проблеми. У процесі конкурентної боротьби її учасники мають цілі максимізації прибутку за рахунок завоювання лояльності споживачів. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше за всіх домогся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг – це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи і розвиваючи свої позиції. Сучасний розвиток ринку послуг, у тому числі транспортних, його перетворення в ринок «споживача», посилення конкурентної боротьби між автотранспортними підприємствами підвищили роль конкурентної поведінки підприємства. Тому на сьогоднішній день актуальною є проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Вирішенню цієї проблеми присвячена велика кількість наукових публікацій як закордонних, так і вітчизняних науковців: М. Портера, А.А. Томпсона, Д.А. Аакера, Ф. Котлера, О.М. Криворучко, В.Г. Шинкаренко, З.Є. Шершньової, Л.В. Балабанова, І.К. Белявського та ін.

Однак не всі питання даної проблеми знайшли бажане вирішення або не є адаптованими до умов функціонування автомобільного транспорту. Серед цих питань певне місце займають питання дослідження конкурентів.

Якщо не вивчати конкурентів, керівництво підприємства буде перебувати в невіданні їх позицій щодо підприємства й перспектив його подальшого розвитку. Визначення сильних і слабких сторін конкурентів дозволить підприємству точніше сформулювати свої цілі, майбутню стратегію та сформувати конкурентну перевагу за

рахунок використання своїх сильних сторін проти слабких сторін суперників. Це дозволить розділити сфери впливу на ринку; послабити рівень конкурентної боротьби; у найкоротший термін визначити свою нішу на ринку й коло своїх клієнтів.

Аналіз останніх досягнень і публікацій. При розробці стратегії діяльності підприємства важливим етапом цього процесу є дослідження діяльності конкурентів, під яким розуміється постійно діюча система обліку, аналізу й контролю конкурентів. Її необхідність пов'язана з такими причинами:

- слід чітко представити сферу діяльності підприємства – коло існуючих і потенційних конкурентів, масштаби їх діяльності, подробиці ведення бізнесу;

- намітити кроки щодо поліпшення позицій свого підприємства;

- запозичити в конкурентів ідеї й способи ведення бізнесу.

У цей час серед учених немає однозначної точки зору щодо складу й змісту етапів дослідження конкурентів. Так, М. Портер [4, с. 66] виділяє такі компоненти й оцінки аналізу конкурентів:

- задоволеність конкурента своїм сьогоdnішнім становищем;
- які дії або зміни в стратегії може зробити конкурент;
- які слабкі сторони конкурента;
- якою буде найсильніша й найбільш ефективна реакція конкурента.

А.А. Томпсон-Мл. [8, с. 96] до складу дослідження конкурентів включає:

- оцінка конкурентних позицій конкурентів за допомогою карти стратегічних груп;

- аналіз стратегії конкурентів;
- виявлення майбутніх лідерів галузі;
- прогноз дій конкурентів.

Пропозиції М. Портера й А.А. Томпсона-Мл. не враховують такий етап дослідження діяльності конкурентів як виявлення їх складу. Цей недолік врахований у пропозиції Девіда А. Аакера [2, с. 6], який до складу конкурентного аналізу включає:

1. Визначення складу конкурентів:

- З ким зазвичай конкурує наша компанія? Хто є найнебезпечнішим конкурентом? Конкуренція з ким є менш інтенсивною,

але, проте, серйозною? Може бути, це виробники товарів-замінників?

- Чи можуть конкуренти бути розділені на стратегічні групи відповідно до їхньої компетенції, активів і/або вибраної ними стратегії;

- Хто є потенційним конкурентом? Які бар'єри для входу йому доведеться долати? Як можна перешкодити йому вийти на ринок?

2. Оцінка конкурентів:

- Які цілі мають конкуренти і яка їхня стратегія? Який рівень їхніх зобов'язань? Які бар'єри для виходу з ринку їм доведеться долати?

- Яка структура витрат конкурентів? Чи мають вони перевагу за витратами або більш високі витрати в порівнянні з нашими?

- Що можна сказати про їхній імідж і стратегії позиціонування?

- Хто завжди є найбільше й найменш успішним конкурентом? Чому?

- Які сильні й слабкі сторони кожного конкурента або стратегічної групи?

- Які «важелі» (наші слабкі сторони, проблеми із клієнтами або незадоволені потреби клієнтів) можуть використовувати конкуренти для входження на ринок або посилення своїх ринкових позицій?

- Як можна оцінити активи й компетенції конкурентів?

Процес дослідження конкурентів, розроблений Ф. Котлером, наведено на рис. 1.



Рис. 1. Процес аналізу конкурентів [3, с. 588]

Дана пропозиція щодо складу етапів процесу аналізу конкурентів є найбільш повною. Разом з тим у складі даного процесу відсутні етапи, пов'язані зі специфікою галузі, у якій здійснюється діяльність конкурентів. У проведених раніше дослідженнях дається класифікація конкурентів за їхньою роллю в конкурентній боротьбі (ринковою часткою). Поряд із цим за другою ознакою – галузева приналежність, в кожному випадку необхідна конкретизація виконуваних конкурентами видів робіт. Виходячи із цих положень, визначається спрямованість передбачуваних досліджень.

Формулювання цілей статті – подальший розвиток існуючих розробок щодо дослідження конкурентів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метою дослідження діяльності конкурентів є:

- визначення позиції, сильних і слабких сторін їх діяльності;
- оцінка власних можливостей і розробка на цій основі стратегії і тактики конкурентної поведінки на ринку.

Конкурентом вважають – особу, групу осіб, фірму, підприємство, що суперничають у досягненні ідентичних цілей, у прагненні мати ті ж ресурси, блага, займати становище на ринку [2, с. 385].

Під конкурентами автотранспортного підприємства розуміються суб'єкти підприємницької діяльності, що володіють певним типом рухомого складу для надання схожих послуг з перевезення вантажів або пасажирів, що здійснюють свою діяльність у тих же географічних, регіональних або сегментних границях ринку, ведуть активну боротьбу за свого споживача, за більшу частку ринку, за більші прибутки й т.ін. [1, с. 65].

У моделі процесу аналізу конкурентів, представленій на рис. 1, не враховуються такі види робіт як збір даних про діяльність конкурентів; вибір конкурентів, яких слід атакувати і яких слід уникати. Відповідності до цього пропонується в раніш розглянутий алгоритм додати етапи: збір даних про діяльність конкурентів (для врахування особливостей функціонування автомобільного транспорту) і їх інтерпретацію та оцінку спектра можливих реакцій конкурентів (рис. 2).



Рис. 2. Схема пропонованого алгоритму дослідження діяльності конкурентів

Перший етап – встановлення пріоритетних конкурентів – це виділення із усієї їхньої сукупності конкурентів, тих, які на даному ринку або його сегменті займають або можуть зайняти найбільшу ринкову частку. Склад пріоритетних конкурентів утворюється відповідно до схеми, представленої на рис. 3.

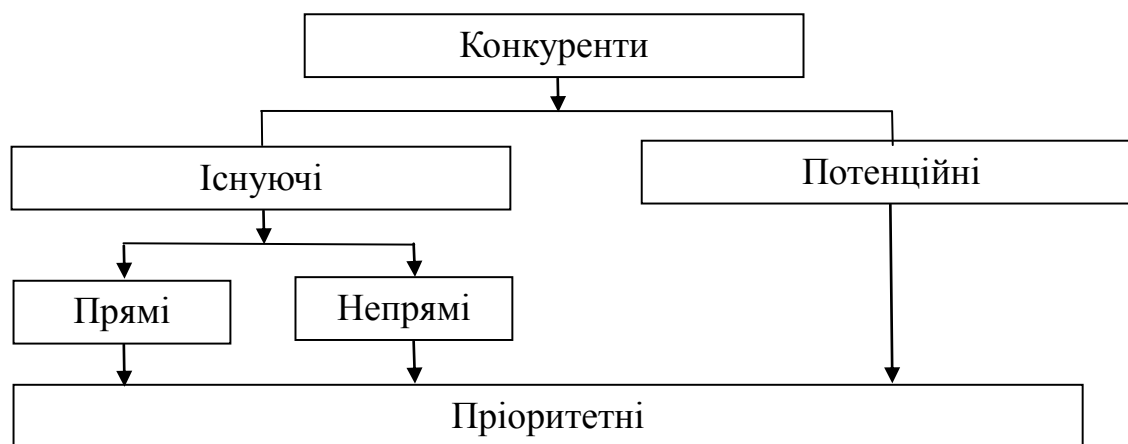


Рис. 3. Процес формування пріоритетних конкурентів

Існуючі прямі конкуренти – це підприємства, які в цей час надають послуги, які задовольняють ту саму потребу.

Існуючі непрямі конкуренти – це підприємства, які в цей час надають послуги, які задовольняють подібні потреби.

Потенційні конкуренти – це існуючі й нові підприємства, які створюють або розширюють перелік послуг, застосовують нову технологію надання послуг, щоб краще задовольнити потреби

покупця й у результаті стати прямими існуючими конкурентами.

На автомобільному транспорті до прямих конкурентів відносяться ті автотранспортні підприємства, які в цей час здійснюють той самий вид перевезень; до непрямих конкурентів відносяться автотранспортні підприємства, що виконують подібні види перевезень. До потенційних конкурентів відносяться підприємства інших галузей економіки, які, придбавши новий рухомий склад, можуть включитися в конкурентну боротьбу на певному сегменті ринку транспортних послуг.

Поділ пріоритетних конкурентів на групи проводиться за такими ознаками:

- роллю підприємства в конкурентній боротьбі;
- видами надаваних послуг.

Залежно від ролі в конкурентній боротьбі пріоритетні конкуренти можуть бути розділені на ряд груп (рис. 4).

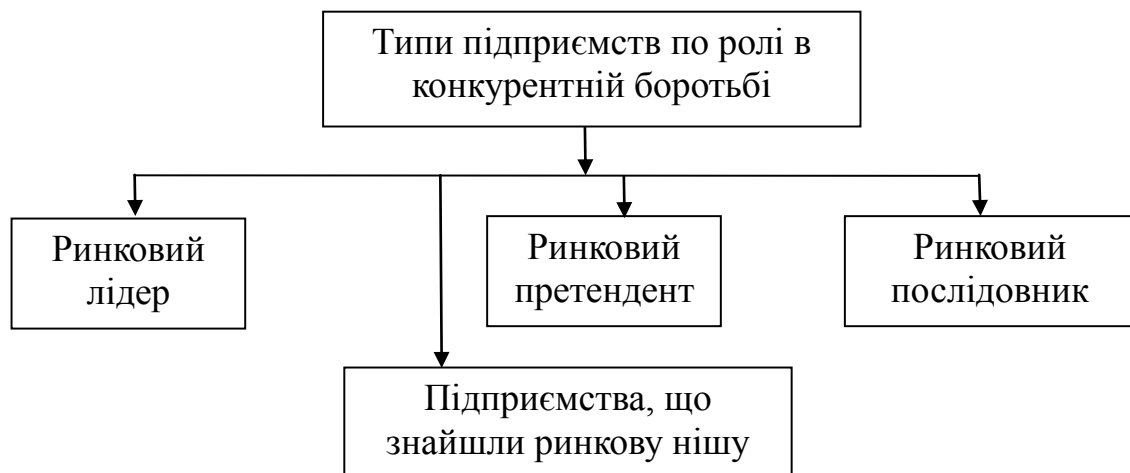


Рис. 4. Класифікація підприємств за роллю в конкурентній боротьбі

Ринковий лідер (питома вага до 40 %) – підприємства з найбільшою ринковою часткою в галузі. Вони зазвичай бувають також лідерами в галузі цінової політики, розробки нових послуг, використання різноманітних розподільних систем, оптимізації витрат на маркетинг.

Ринкові претенденти (до 30 %) – підприємства, які борються в галузі за збільшення своєї ринкової частки, щоб увійти до числа лідерів.

Ринкові послідовники (до 20 %) – підприємства, які проводять політикові проходження за галузевими лідерами, волюючи зберігати свою ринкову частку, не ухвалюючи ризикованих вирішень.

Підприємства, що діють у ринковій ніші (до 10 %), – обслуговують маленькі ринкові сегменти, яких інші підприємства-конкуренти не помітили або не взяли до уваги. Ринкова ніша – це, по суті справи, сегмент у сегменті. Ключова ідея дій у ринковій ніші – високий рівень спеціалізації щодо ринку, споживачів, послуг, інших аспектів маркетингової діяльності. Ринкові ніші можуть бути досить прибутковими за рахунок високого рівня якості задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Щоб знизити ризик від діяльності в одній ніші, намагаються знайти кілька ніш.

Залежно від виду надаваних послуг на автомобільному транспорті пріоритетні конкуренти можуть бути розділені на такі дві групи:

- підприємства, що надають послуги з перевезення пасажирів;
- підприємства, що надають послуги з перевезення вантажів.

Кожна із цих груп відрізняється багатьма ознаками: технологією перевезень, типом використовуваного рухомого складу, рентабельністю перевезень і т.ін. Тому для забезпечення *порівнянності* конкуренти виділяються за сегментами ринку. Так, на ринку пасажирських автомобільних перевезень виділяють сегменти перевезень пасажирів у внутрішньоміському, приміському, міжміському, міжобласному й міжнародному сполученні. Відповідно до цього виділяють однорідні за складом підгрупи пріоритетних підприємств-конкурентів, виділених за вище представленими сегментами ринку пасажирських перевезень.

На ринку вантажних автомобільних перевезень виділяють сегменти за фізичним станом вантажів. Властивість вантажу визначають спосіб його зберігання, транспортування й вибір транспортних засобів для перевезення. Виділені сегменти ринку транспортних послуг не вичерпують усього різноманіття, але є типовими й можуть бути основою для виділення пріоритетних конкурентів. Для вирішення цього завдання пропонується [8] використовувати форму, названу полем конкуренції, що має вигляд матриці, рядки якої описують сегменти ринку, а стовпці – виділені конкурентів (табл. 1).

Таблиця 1

Сегменти ринку	Конкуренти						Місткість ринку, грн
	1	2	...	i	...	n	
1. Перевезення навалочних вантажів							E_1
2. Тарно-штучні, пакетировані й контейнерні перевезення							E_2
...							...
j							E_j
...							...
m							E_m
Обсяг доходів (перевезень) підприємства, грн	D_1	D_2	...	D_i	...	D_n	$D=E$

Клітинка цієї таблиці представлена на рис. 5.

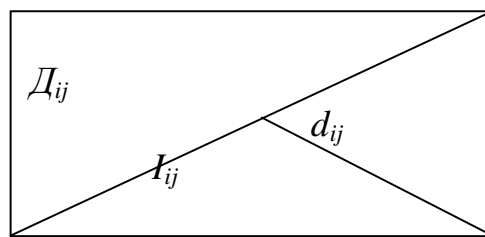


Рис. 5. Параметри клітинки поля конкуренції [7]

D_{ij} – обсяг транспортних послуг i -го конкурента в j -му сегменті ринку (у натуральному або вартісному вираженні);

d_{ij} – частка i -го конкурента в j -му сегменті ринку, %;

I_{ij} – питома вага j -го виду перевезень у загальному обсязі транспортної роботи i -го підприємства, %.

Після заповнення поля конкуренції за величиною ринкової частки, представляється можливим визначити пріоритетних конкурентів. Прямі конкуренти – це ті автотранспортні підприємства, які займають у даному сегменті ринку найбільшу частку. Потенційні конкуренти – це ті автотранспортні підприємства, які виконують найбільший обсяг транспортних послуг і мають можливості проникнути на будь-який сегмент ринку.

Запропонований спосіб установлення пріоритетних конкурентів урахує різні аспекти розв'язку цього завдання. Він інтегрує

в собі існуючі підходи й установлює пріоритетних конкурентів відразу за двома ознаками: і за роллю підприємства в конкурентній боротьбі, і за видами перевезень.

Вид перевезень, здійснюваний конкурентами, ураховується шляхом використання сегментації ринку за ознакою “тип вантажу, представлений до перевезення”. Крім цього, поле конкуренції дозволяє розглянути весь спектр послуг, надаваний автотранспортними підприємствами-конкурентами й зіставити його із власним асортиментами.

Роль підприємства в конкурентній боротьбі визначається через величину ринкової частки як у цілому на ринку, так і в окремих сегментах ринку. Це важливо, тому що одне й теж підприємство може бути в одному сегменті ринку лідером, в іншому сегменті - аутсайдером, а в цілому на ринку мати середні конкурентні позиції.

Також за допомогою поля конкуренції є можливість виділити автотранспортні підприємства, що працюють у ринкових нішах, або побачити вільний ринковий простір.

Таким чином, використання поля конкуренції дозволить підприємству в кожному сегменті ринку вантажних перевезень визначити: кількість конкурентів; їхню пріоритетність і види (більші, середні, малі; основні, другорядні); частку в сегменті сукупності трьох найбільш конкурентів; властивості перевезеного вантажу й необхідний тип рухомого складу, вантажно-розвантажувального механізму.

На другому етапі – розподілі конкурентів за раніше перерахованими групами: лідери, претенденти, послідовники й організації, що діють у ринковій ніші, **необхідно зібрати інформацію про їхню діяльність**. Якщо в рамках регіону існує багато організацій-конкурентів, відстеження діяльності всіх цих організацій може бути досить трудомістким, а найчастіше й непотрібним завданням. Тому виникає необхідність звуження кола досліджуваних конкурентів або, інакше кажучи, виявлення пріоритетних конкурентів. Виходячи з вищевикладеного, пріоритетними конкурентами лідера є інші лідери й деякі претенденти, для претендентів - інші претенденти й деякі лідери. Очевидно, що лідери й претенденти, з одного боку, і компанії, які знайшли нішу, з

іншого, перебувають у різних «вагових категоріях» і їх інтереси значимим чином на ринку не перетинаються.

Дані про підприємства-конкуренти слід зібрати в розрізі сегментів ринку перевезень, тому що підприємства можуть бути в одному сегменті лідером, у іншому - претендентами і т.д. Залежно від цього повинні розроблятися різні стратегії конкуренції.

У цей час немає єдиної точки зору на склад *показників, які слід використовувати для аналізу діяльності конкурентів*. У числі цих показників можуть бути: частка на ринку, фінансовий стан підприємства, якість послуг, рівень підготовленості персоналу (водіїв), рівень цін, збутова політика (наявність знижок), використовуваний рухомий склад (особливо під час перевезення пасажирів), рекламна діяльність, межі діяльності (район, місто, область і т.д.), відповідність рухомого складу (для вантажних перевезень) партійності перевезень, система мотивації співробітників (водіїв) і тощо.

У *якості джерел інформації* про показники діяльності конкурентів можуть служити публікації в пресі, у рекламних виданнях, опитування й т.ін. Девід А. Аакер [2, с. 120] інформацію про конкурентів рекомендує одержувати з веб-сайтів конкурентів, які відображають стратегічне бачення конкурента, його цінності й корпоративну культуру, а також основні напрямки діяльності. Це дозволить визначити бізнес-пріоритети конкурентів. Крім цього, корисну інформацію про конкурентів можна одержати на веб-сайтах спеціалізованих виставок, у галузевих журналах, оглядах фінансових аналітиків. Докладну інформацію про конкурентів можна також одержати від клієнтів, постачальників, посередників, а також із засобів масової інформації.

Наступним третім етапом дослідження діяльності конкурентів є вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.

У цей час немає однозначної точки зору на склад сильних (слабких) сторін конкурентів. Так, для американського ринку дорогих автомобілів [1, с. 119] до складу останніх включені: якість і диференціація продукту, задоволеність дилерів, частка ринку, якість сервісу. Крім цього, додатково можна виконати дослідження таких сторін: фінансові можливості, якість управління, торговельний персонал, упізнаваність бренду, реклама й стимулювання.

Біляєвський І.К. [3] у якості сторін оцінки діяльності конкурентів рекомендує такі показники: якість і широта асортиментів продукту, додаткові ефекти від його розвитку; організація каналів збуту, можливості маркетингу, виробничий персонал, потенціал зростання продуктивності, фінансова ситуація, собівартість, НІОКР, місце розташування, система управління, якість керівних кадрів.

Найбільш інформативними характеристиками сильних і слабких сторін підприємств-конкурентів є:

- частка ринку, тобто частки конкуруючих підприємств на цільовому ринку;
- показник упізнаваності – відсоток споживачів, які, відповідаючи на запитання: «Які підприємства асоціюються у Вас із даними товаром або галуззю?» називають ваше підприємство;
- рівень лояльності – відсоток споживачів, що назвали ім'я конкурента при відповіді на запитання: «Продукції, якого підприємства Ви віддали перевагу при необхідності придбати?»

Оцінка сильних і слабких сторін конкурента на основі цих питань вимагає проведення спеціальних опитувань.

Розглянемо порядок визначення сильних і слабких сторін підприємств, що надають автотранспортні послуги, установлені при проведенні спеціальних опитувань (табл. 2).

Таблиця 2

Дані про діяльність АТП і конкурентів

№ з/п	Показники	Величина показників в аналізованих			
		АТП	АТП-конкурентах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
<i>Послуги</i>					
1	Частка ринку, %	15	20	7	10
2	Якість, бали	2	1	3	4
<i>Ціна</i>					
3	Ринкова, грн	28	25	20	23
4	Рентабельність продажів, %	12	14	16	10
5	Розмір знижки до ціни, %	5	2	3	4
6	Умови оплати за перевезення, бали	1	2	4	3

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
<i>Канали збуту</i>					
7	Форма збуту, бали	1	3	2	4
<i>Комунікації</i>					
8	Витрати на рекламу, грн	250	150	400	156
<i>Персонал</i>					
9	Рівень підготовленості, бали	3	4	1	2
10	Ступінь мотивації, бали	4	3	2	1
<i>Матеріальні свідчення</i>					
11	Відповідність рухомого складу запитам споживачів	2	3	1	4
<i>Процес</i>					
12	Рівень організації перевізного процесу	2	1	3	4
13	Надання додаткових послуг	4	1	2	3

Таблиця 3

Оцінка результатів діяльності АТП і конкурентів

№ з/п	Показники	Рейтинги показників в аналізованих			
		АТП	АТП-конкурентах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
<i>Послуги</i>					
1	Частка ринку, %	2	1	4	3
2	Якість, бали	2	1	3	4
<i>Ціна</i>					
3	Ринкова, грн	4	3	1	2
4	Рентабельність продажів, %	3	2	1	4
5	Розмір знижки до ціни, %	1	4	3	2
6	Умови оплати за перевезення, бали	1	2	4	3
<i>Канали збуту</i>					
7	Форма збуту, бали	1	3	2	4
<i>Комунікації</i>					
8	Витрати на рекламу, грн	2	3	1	4
<i>Персонал</i>					
9	Рівень підготовленості, бали	3	4	1	2
10	Ступінь мотивації, бали	4	3	2	1

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
<i>Матеріальні свідчення</i>					
11	Відповідність рухомого складу запитам споживачів	2	3	1	4
<i>Процес</i>					
12	Рівень організації перевізного процесу	2	1	3	4
13	Надання додаткових послуг	4	1	2	3
Усього		31	32	28	40

Таким чином, ринковим лідером є конкурент – 2, ринковими претендентами АТП і конкурент – 1.

Слід зазначити, що просте підсумовування рейтингових оцінок за всіма показниками не завжди дає правильну оцінку ринкової позиції конкурентів. Це пов'язано з тим, що всі показники мають однакову значимість. Тим часом це не так. Відомо, що найбільш значимими є показники ринкової частки й ціни. Тому більш точну оцінку ринкового становища АТП і конкурентів можна одержати за допомогою наведеної оцінки:

$$P_p = \sum_{i=1}^n \beta_i \cdot R_i,$$

де P_p – наведена оцінка ринкового становища АТП і конкурентів, бали;

R_i – рейтингова оцінка i -го показника оцінки, бали;

β_i – значимість рейтингової оцінки i -го показника, частки одиниці.

Значимість рейтингової оцінки показників результатів діяльності АТП і конкурентів визначається експертним методом.

Наприклад: $\beta_1 = 0,15$; $\beta_2 = 0,08$; $\beta_3 = 0,15$; $\beta_4 = 0,10$; $\beta_5 = 0,05$; $\beta_6 = 0,05$; $\beta_7 = 0,05$; $\beta_8 = 0,05$; $\beta_9 = 0,10$; $\beta_{10} = 0,05$; $\beta_{11} = 0,10$; $\beta_{12} = 0,05$; $\beta_{13} = 0,02$.

З урахуванням значимості показників одержуємо такі наведені оцінки ринкового становища:

$$P_p^{АТП} = 2,49; \quad P_p^{K-1} = 2,40; \quad P_p^{K-2} = 2,03; \quad P_p^{K-3} = 3,03.$$

Отже, ринковим лідером є конкурент 2, ринковими претендентами – АТП і ДО-1. Сильними сторонами є для: АТП – розмір знижки до ціни, умови оплати за перевезення, форма збуту; конкурента 1 – частка ринку, якість, рівень організації перевізного процесу, надання додаткових послуг; конкурента 2 – ринкова ціна, рентабельність продажів, витрати на рекламу, відповідність рухомого складу запитам споживачів, рівень підготовленості персоналу; конкурента 3 – ступінь мотивації персоналу.

Слабкими сторонами є для: АТП – ринкова ціна, ступінь мотивації персоналу, надання додаткових послуг; конкурента 1 – розмір знижки до ціни, рівень підготовленості персоналу; конкурента 2 – частка ринку, умови оплати за перевезення; конкурента 3 – якість, рентабельність продажів, витрати на рекламу, відповідність рухомого складу запитам споживачів, рівень підготовленості персоналу.

Висновки. Таким чином, у результаті виконаного дослідження розроблено методика визначення ринкових позицій підприємства і конкурентів, їх сильних і слабких сторін. Це дозволить розробити ефективну стратегії і тактику підприємства.

Література

1. Динкер Х., Юксель С. Стратегии управления для выживания в конкурентной среде: как повысить эффективность компании. Springer, 2021. 412 с.
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. С.Пб.: Питер, 2002. 544 с.
3. Билявский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебн. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. 592 с.
4. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2010. 592 с.
5. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп бизнес, 2014. 288 с.
6. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1999. 800 с.
7. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия: Монография. Харьков: ХНАДУ, 2009. 166 с.
8. Томпсон-мл. А., Стрикленд А. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.; пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

9. Шинкаренко В.Г. Маркетинговая деятельность автотранспортного предприятия: учебн. пособие. Харьков: Из-во «Мадрид», 2013. 596 с.

References

1. Dincer, H., Yüksel, S. (2021). *Strategii upravljenja dlja vyzhivaniya v konkurentnoj srede: kak povysit' jeffektivnost' kompanii* [Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance]. Springer. [in Russian].
2. Aaker, D.A. (2002). *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. Saint Petersburg: Piter. [in Russian].
3. Bilyavsky, I.K. (2001). *Marketingovoe issledovanie: informacija, analiz, prognoz: Uchebn. Posobie* [Marketing research: information, analysis, forecast: textbook]. Moscow: Finansy i statistika. [in Russian].
4. Porter, M. (2010). *Konkurencija* [Competition]. Moscow: Viljams [in Russian].
5. Khamel, G. & Prakhalad, K.K. (2014). *Konkuriruja za budushhee Sozdaniye rynkov zavtrashnego dnya. [Competing for the future. Creating tomorrow's markets]*. Moscow: Olimp biznes. [in Russian].
6. Meskon, M., Albert, M. & Hedouri, F. (1999). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo. [in Russian].
7. Shinkarenko, V.G. & Levchenko, O.P. (2009). *Formirovanie strategii razvitija avtotransportnogo predpriyatija: Monografija* [Development strategy formation of motor transport enterprise: Monograph]. Kharkov: KhNADU. [in Russian].
8. Thompson, A.A.Jr., Strickland, A.J. III. (2006). *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic Management: Concepts and Cases]. 12-th ed. Moscow: Viljams [in Russian].
9. Shinkarenko, V.G. (2013). *Marketingovaja dejatel'nost' avtotransportnogo predpriyatija: Uchebn. Posobie* [Marketing activities of motor transport enterprise: Textbook]. Kharkov: Madrid. [in Russian].

STUDYING ACTIVITIES OF COMPETITORS OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

SHYNKARENKO V., Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Road University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: svg@khadi.kharkov.ua, Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

Abstract. This article discusses the study of competitors' activity and presents some of the results of our research in this area. The main purpose of the study is to determine the positions,

establish the strengths and weaknesses of their activities, assess their own ability to develop on this basis, the strategy and tactics of competitive behavior of the enterprise in the market. Based on the study of literature sources, the shortcomings of the existing model of analyzing competitors are identified, the proposals for its improvement are given. It is proposed to study the activities of competitors in the following sequence: identifying priority competitors, collecting data on their activities, identifying strengths and weaknesses, determining the position of the company among competitors. To determine the priority competitors, the analysis of the correlation field – the cell in the coordinate system – competitor and market segment is offered, in which we obtain the data: the volume of transport services, the market segment share, the share of traffic in total transport work. These indicators are determined for each competitor and show the priority of each competitor.

At the first stage of the methodology of analysis of competitors' activity, an approach to the definition of priority competitors is proposed, which means those of them who have the largest market share, both in the market as a whole and in a particular market segment. Much attention in the study is paid to determining the list of signs of competitors' priority and establishing sources of information. On the basis of certain values of the enterprise and competitors there is an opportunity to establish the strengths and weaknesses of each of them. On the basis of the signs of enterprises' activity that characterize their size, it is possible to obtain a generalized assessment of the market position of the trucking company and competitors, their strengths and weaknesses. At the same time, ratings are made without and with taking into account the importance of each criterion of the market position of MTE and competitors. The results of the research can be used in the process of determining the optimal strategy for motor transport enterprises.

Key words: *research, competitors, motor transport enterprise.*

УДК 656. 338. 12

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.0.110

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ВОЛИНЕЦЬ Л.М., кандидат економічних наук, доцент, кафедра транспортного права та логістики, вул. Омеляновича-Павленка, 1, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна.

E-mail: Volinec_3@ukr.net, ORCID 0000-0002-5064-2349

Анотація. *Визначено необхідність вдосконалення та розвитку логістичної діяльності на транспортних підприємствах.*

Розкрито зміст поняття «логістична діяльність» та теоретичні аспекти її розвитку на транспортних підприємствах. Проаналізовано комплексні логістичні функції та елементарні логістичні операції.

Обґрунтовано роль і місце логістичної діяльності та її вплив на функціонування транспортних підприємств.

Проаналізовано ефективність логістичної діяльності на транспортних підприємствах та напрями її удосконалення. Серед напрямів визначено три основні: використання великих даних (Big Data), хмарна логістика та логістичні платформи ланцюгів постачань, інтернет речей.