

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
"КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
Кафедра промислового маркетингу

Курсова робота
з дисципліни “Промисловий маркетинг”
на тему: „**Аналіз маркетингового середовища ЗАТ «ЗКТ»
(ЛАЗ)**”

Прийняв:
доц., к.е.н.
Зозульов Олександр Вікторович

Виконала :
студентка 3 курсу
групи УМ-8
Деміденко Катерина Валеріївна

Київ-2010

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Аналіз господарської діяльності ЗАТ «ЗКТ» на українському ринку автобусів	5
1.1. Стисла характеристика ЗАТ «ЗКТ» , його діяльності на ринку транспортної продукції України.....	5
1.1.1. Стисла історія підприємства.....	5
1.2. Аналіз товарного асортименту.....	12
1.1.2. Фундаментальні особливості ринку, його стан та тенденції. (Ринок, його характеристика, динаміка та тенденції. Попит, його генезис, характеристика та особливості).....	18
1.3. Економіко-технологічний аналіз товару та процеси його виробництва.....	35
1.3.1. Аналіз технологічного процесу задоволення потреби споживачів.....	35
1.3.2. Аналіз технології виробництва.....	36
Розділ 2. Ситуаційний аналіз	40
2.1. Аналіз макрорекетингового середовища.....	40
2.1.1. Політико-правові фактори.....	49
2.1.2. Економічні фактори	52
2.1.3. Демографічні фактори.....	54
2.1.4. Природні фактори.....	55
2.1.5. Соціально-культурні фактори.....	56
2.2. Аналіз мікрорекетингового середовища	61
2.2.1. Аналіз споживачів.....	61
2.2.2. Аналіз конкуренції.....	73
2.2.3. Контактні аудиторії.....	87
2.2.4. Аналіз постачальників і посередників.....	88
2.3. Висновки за результатами аналізу маркетингового середовища.....	92
2.3.1. Зведені таблиці маркетингового середовища	92

2.3.2. Висновки відносно маркетингової проблеми чи можливості.....	97
2.3.3. Аналіз можливостей і загроз.....	103
2.3.4. Результати SWOT-аналізу.....	105
2.3.5. Оцінка ризиків підприємства та споживачів.....	107
2.3.6. Релевантна модель конкурентної поведінки.....	109
Розділ 3. Розробка гіпотези маркетингової стратегії.....	111
3.1. Розробка ринкової стратегії.....	111
3.1.1. Визначення базової стратегії розвитку.....	111
3.1.2. Тип маркетингової стратегії охоплення ринку.....	112
3.1.3. Розробка стратегії позиціонування.....	114
3.1.4. Конкурентна стратегія.....	120
3.1.5. Стратегія зростання.....	121
3.1.6. Стратегія фірми з управління маркетинговим середовищем.....	123
3.1.7. Стратегія виходу на міжнародний ринок.....	124
3.2. Продуктова стратегія.....	126
3.2.1. Товарна політика.....	128
3.2.2. Цінова політика.....	131
3.2.3. Збутова політика.....	132
3.2.4. Політика просування.....	132
3.3. Економічний аналіз привабливості цільового ринку.....	133
Висновки.....	134
Перелік використаної літератури.....	135

ВСТУП

Актуальність теми. Індикатором реального стану економіки в державі є автопром, адже одне робоче місце в цій галузі забезпечує 9 робочих місць в інших галузях економіки. Нажаль, зараз майже 96% автопарку експлуатуються більше 8 років, рівень зношеності автобусної техніки сягає 80%. Незважаючи на це, Верховною Радою досі не ухвалений закон щодо лімітування імпорту в Україну б/в техніки. Український автобусний ринок охоче приймає автобуси з-за кордону, основними країнами-імпортерами є Росія, Білорусь, Туреччина та Китай. Внаслідок виходу на ринок тільки російської продукції український виробник щорічно втрачає приблизно 10% прибутків.

Висока насиченість європейського ринку вимагає від виробника застосування нових технологій виробництва. Відсутність кредитів, скорочення доходів транспортних підприємств і з другого боку обмеження за тарифом, ставлять транспортників у важке положення, чим здебільшого і пояснюється низька конкурентноспроможність українських автобусів на зовнішньому ринку. Попри введення в дію законопроекту про звільнення від сплати ПДВ та мита на ввезення машинокомплектів і обладнання, існує реальна загроза зупинки вітчизняного виробництва автобусів і торгівлі ними, внаслідок валютних коливань, через які на кожному транспортному засобі втрачається до 15 тисяч доларів.

У важкому становищі опинився і колишній лідер автобусобудування ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ).

Протягом останніх 10 років спостерігалось стрімке зменшення ринкової частки, яка на сьогодні становить трохи більше 1%.

Основною маркетинговою управлінською проблемою для підприємства є розширення ринкової долі.

Об'єктами аналізу в даній курсовій роботі є ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ), великий міський автобус «СітіЛаз» та український автобусний ринок.

Предметом аналізу є маркетингова стратегія ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) на даному ринку.

Суб'єктами аналізу є конкуренти та споживачі міських автобусів.

Завданням даної курсової роботи є повне вивчення ринкової кон'юнктури, що передбачає аналіз зовнішнього середовища, з урахуванням політичних, економічних, науково-технічних та інших факторів, споживачів, як реальних так і потенційних. В межі даної роботи входить і вивчення асортименту товарів, планування збуту та забезпечення формування необхідного попиту, з метою створення такої продуктово-ринкової стратегії, яка б дозволила утримати конкурентні позиції, та в кінцевому рахунку максимізувати прибуток.

РОЗДІЛ I

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ „ЗКТ” (ЛАЗ) НА АВТОБУСНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ.

1.1. Стисла характеристика підприємства та його товарного ринку

1.1.1. Стисла історія діяльності ЗАТ „ЗКТ” (ЛАЗ) на вітчизняному ринку

ЗАТ "Львівський автомобільний завод" - виробник автобусів і вантажних автомобілів. Засновано на базі старого, створеного в 1945 році, радянського автозаводу. У 1994-му на базі підприємства було створено ВАТ "Львівський автобусний завод", контрольний пакет акцій якого належав державі. У 2001-му завод отримав статус повністю приватизованого підприємства з колективною формою власності. Пізніше було створено ЗАТ "ЛАЗ" - для реалізації затвердженою в липні 2003 року Кабінетом Міністрів України інвестиційної програми по виробництву вантажних автомобілів, автобусів, комплектуючих деталей і запасних частин до них. Зараз 70% акцій ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) належить російському акціонеру та інвестору Ігорю Чуркіну, який і є головою правління холдингу ЛАЗ.

Заводи спеціалізуються на виробництві міських, приміських і міжміських автобусів.

Проектна потужність підприємства складає 7 тис. автобусів на рік.

На початку червня ЛАЗ вирішив перейменуватися у Завод комунального транспорту. Статутний фонд ЗАТ "ЛАЗ" склав 326477 тис. грн. (зокрема інвестиції в сумі 163236 тис. грн.).

На сьогодні основна продукція заводу, що випускається, - автобуси і тролейбуси. У 2002 році почався випуск чотирьох оновлених моделей автобусів: приміських і туристичних Лайнер-9 -10, -12, а також особливо великих Лаз-а291. Адаптована до умов ринку велика міська модель ЛАЗ-5252.

ЛАЗ вводить нову систему менеджменту всього ланцюжка «від виробника – клієнтові». З цією метою створена холдингова структура ЛАЗ. У структурі холдингу виділені:

- ланцюжок виробництва: Львівський Автобусний Завод (ЛАЗ), Дніпровський Автоскладальний Завод (ДАЗ), Миколаївський Машинобудівний Завод (ММЗ)
- торговий дім ЛАЗ: компанія «Українські Комерційні Автомобілі»
- сервісна компанія ЛАЗ: «Бус-Сервіс»
- лізингова компанія: «LAZ Finance»

Для організації якісного сервісного обслуговування техніки, в структурі холдингу «ЛАЗ» створена компанія «Бус-Сервіс». Її основні завдання:

- консультації по експлуатації техніки
- швидке усунення дрібних неполадок
- виконання гарантійних зобов'язань
- якісне сервісне обслуговування
- професійний ремонт

Створюється мережа фірмових СТО «ЛАЗ» по Україні.

Відкриваються фірмові магазини запчастин в Києві, Львові, Запоріжжі, Ялті, де можна придбати оригінальні запасні частини і витратні матеріали.

-Холдингом «ЛАЗ» створена власна фінансово-лізингова програма LAZ Finance, яка дозволяє клієнтам набувати в п'ять-шість разів більше сучасної, якісної техніки за ті ж кошти.

Очолює холдинг управлінська компанія «СІТІ ТРАНСПОРТ ГРУП».

Історія діяльності компанії на вітчизняному ринку

1945 р. Рік заснування Львівського автобусного заводу. Впродовж майже десяти років будувалися його корпуси і, одночасно, випускалася промислова продукція: одноосні причепа, причепа для перевезення хліба, ковши для екскаваторів, автолавки, причепа-лавки, кузови-причепа, автомобільні крани і інші вироби.

1956 р. Експериментальний цех Лазу випустив перший дослідний зразок автобуса - «ЛАЗ-695». Аналогів цієї моделі в СРСР у той час не було: до нього всі автобуси будували на шасі вантажних автомобілів.

1957 р. Почався серійний випуск автобуса «ЛАЗ-695»

1958 р. Виготовлено 1000 модернізованих автобусів «ЛАЗ-695 Би». Ця модель була відмічена дипломом і великою золотою медаллю Всесвітньої виставки в Брюсселі.

1961 р. Створені моделі туристичних автобусів: «Україна-1» і «Україна-2». Почалося серійне виробництво туристичного автобуса «ЛАЗ-697 Е».

1970 р. Завод повністю перейшов на випуск модернізованих автобусів «ЛАЗ-695 М» і «ЛАЗ-697 М»

1974 р. Зібраний 100-тисячний автобус.

1978 р. З конвеєра зійшов перший міський автобус з дизельним двигуном «ЛАЗ-4202»

1985 р. Виготовлений зразок середнього міжміського автобуса «ЛАЗ-4207»

1988 р. За рік виготовлена рекордна кількість автобусів - 14 646 штук

1992 р. Перший зразок великого міського дизельного автобуса «ЛАЗ-52523» з двигуном Renault, початок його серійного виробництва. Виготовлений перший зразок тролейбуса «ЛАЗ-52522»

1994 р. Створено ВАТ "Львівський автобусний завод". Початок збірки великих міжміських автобусів «ЛАЗ-5207»

1995 р. Рік стрімкого розширення модельного ряду автобусів (11 моделей) за рахунок впровадження на Лазі нових моделей і модифікації серійних машин

2001 р. Завод придбав статус повністю приватизованого підприємства з колективною формою власності

2003 р. Розроблена нова модель туристичного півтораповерового автобуса підвищеної комфортності «NEOLAZ» (ЛАЗ-5208)

2004 р. Створені нові розробки європейського рівня – міський автобус з низьким рівнем підлоги «CITYLAZ» (A183) і «Aerolaz» (Ax183) для обслуговування аеропортів

2005 р. Випущений перший зразок 12-ти метрового тролейбуса «ELECTROLAZ» (E183)

2006 р. Випущений перший зразок 18-ти метрового тролейбуса «ELECTROLAZ» (E301)

2007 р. Створені нові моделі автобусів: «CityLAZ»-10 (A152) і «CityLAZ»-20 (A292).

2008р. Випущений ювілейний 365000 автобус, ЛАЗ отримав сертифікат книги рекордів Гіннеса, «Найбільша у світі кількість випущених автобусів одним підприємством».

2009 ЛАЗ переходить на виробництво всього модельного ряду міських автобусів з двигунами Е 4, Е 5 і ЕЕV відповідно до нових європейських норм СЕК ООН.

2010 ЛАЗу виповнюється 65 років і він виходить на новий рівень свого розвитку. Ребрендинг торгової марки і повернення до торгового знаку затвердженим ще ЦК КПРС.

Січень: виграно тендер на постачання 84 автобусів до Македонії.

Березень: підписано меморандум з Кабінету Міністрів України на поставку 2050 автобусів і тролейбусів для України в рамках підготовки до чемпіонату в 2012 року в Україну.

Діяльність ЗАТ «ЛАЗ» на міжнародному ринку

Продукція «ЛАЗ» представляє Україну на міжнародних форумах в СНД, Європі, країнах Латинської Америки.

ЗАТ «Львівський автомобільний завод» налагодило складальне виробництво автобусів у місті Брашові (Румунія). Співпраця полягає у встановленні румунами силових агрегатів на кузовах автобусів «ЛАЗ», які виробляються у Львові. Для реалізації цього проекту було зроблено один автобус на базі моделі «Лайнер-12». Що стосується попиту на надвеликі автобуси «НЕОЛАЗ» (вартістю понад EUR200 тис.), то в Україні він обмежений — не більше ніж 20 одиниць на рік. Проте на цю техніку є великий інтерес з боку Росії, з прицілом на ринок якої «НЕОЛАЗ», власне і створювали. Крім того, ЛАЗ є постачальником автобусів до Грузії, Болгарії, Казахстану, Armenії.

Участь у Всесвітньому конгресі громадського транспорту в Фінляндії та на міжнародній виставці «Busworld Europe» (Бельгія) дозволило розширити коло потенційних покупців. У 2010 році виграно тендер на постачання 84 автобусів до Македонії.

Високий техніко-економічний і дизайнерський рівень нових автобусів ЛАЗ підтверджений нагородами на виставках:

- Дипломом Лауреата галузевого бізнес-рейтинга «Лідери торговельно-промислової України» з привласненням почесного звання «Лідер машинобудівної галузі України» в номінації «Виробництво автобусів 2004», дипломом переможця першого етапу Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар року» за розробку і освоєння випуска міжміського туристичного автобуса підвищеною комфортності NeoLaz 12 (5208) і великого міського автобуса з низьким рівнем підлоги CityLaz 12 (A183). Продукція компанії ЛАЗ свого часу отримувала звання «Кращий автомобільний дизайн», «Кращий вітчизняний товар року», «Авто року», «Книга рекордів України».

Аудит маркетингової діяльності підприємства з акцентуванням на обраному товарі «CityLaz 12LE»

Ринкова стратегія

Базовою для ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) є стратегія диференціації, повне охоплення ринку, тип маркетингу – сегментований.

Обрана стратегія росту – інтенсивний ріст, стратегія розвитку ринку.

Цільова аудиторія. Автобус «CityLaz 12LE» розраховано на середні та великі державні та приватні організації – перевізники великих міст. *Позиціонування.* СітіЛазі позиціонуються, як новий клас автобусів європейської якості, розраховані також на людей з обмеженими можливостями.

Конкурентна стратегія, щодо ринку. ЛАЗ використовує конкурентну стратегію слідування за лідером у сегменті малих та середніх автобусів та фактично є нішером у сегменті надвеликих міських автобусів.

Продуктова стратегія

Товарна стратегія. ЛАЗ випускає широку номенклатуру автобусів для задоволення потреб різних споживачів, підприємство обрало товарну стратегію диференціації. СітіЛаз – великий міський автобус з низьким рівнем підлоги.

Цінова стратегія. Глибокого проникнення на ринок. У структуру холдингу входить лізингова компанія, яка полегшує розрахунки з покупцями.

Збутова стратегія. Збут здійснюється торговим домом ЛАЗ: компанією «Українські Комерційні Автомобілі», завдяки цьому економія коштів.

Стратегія просування. ЗАТ «ЗКТ»ЛАЗ співпрацює з засобами масової інформації, рекламними агентствами, приймає участь у виставках і конференціях. Розміщує рекламу в мережі Інтернет, у транспорті, періодичних виданнях, і т.д. При випуску нової моделі автобуса детальна інформація а технічні характеристики з'являється на офіційному сайті, у виданнях. Стратегія просування включає в себе і стратегію прощтовхування, і стратегію протягування.

Динаміка виробництва та продаж на українському ринку

В останні роки ЗАТ «ЛАЗ» фактично „випадає” з ринку, про що свідчить динаміка виробництва (Таблиця 1.1.1)

Динаміка виробництва та продаж автобусів ЗАТ «ЛАЗ» на українському ринку протягом останніх років

Таблиця 1.1.1

	2007р	2008р	2009р	2010р (8місяців)
Виробництво, шт	290	107	38	17
Продаж,шт	178	32	14	10
Частка виробництва,%	3,2	1,07	2,5	1,02
Частка продажу, %	1,8	0,35	0,52	1,02

Вочевидь, головна маркетингова управлінська проблема компанії - дуже мала доля ринку.

За 2010 рік підприємство випустило лише 17 одиниць техніки, для порівняння – три роки тому - 700 штук.

Аналіз товарного асортименту

Таблиця 1.1.2

	Номенклатура асортименту				
	Ширина асортименту				
Глибина асортименту	Туристичні NeoLAZ	Приміські InterLAZ	Міські CityLAZ	Аеропортові AeroLAZ	Тролейбуси ElectroLAZ
	1)NeoLAZ 12 2)NeoLAZ 10	1)InterLAZ 10 LE (Low Entry) 2)InterLAZ 12 LE (Low Entry) 3)InterLAZ 13,5 LE(Low Entry)	1)CityLAZ 12 2)CityLAZ 20 3)CityLAZ 10 LE (Low Entry) 4)CityLAZ 12 LE (Low Entry)	1)AeroLAZ 12	1)ElectroLAZ 12 2)ElectroLAZ 20

Опис трьох рівнів товару CityLAZ 12 LE

Таблиця 1.1.3

Рівні товару	Сутність та складові					
1	2					
I. Товар за задумом	Транспортний засіб для міських перевезень.					
II. Товар у реальному виконанні	Властивості/характеристики	В/Нв	М/Нм	Пр/Нпр	Вр/Тх/ Тл/Е/ Ор	О/К/С
	1. Low Entry (низький рівень підлоги від 0.35 до 0.93м). габарити – 12*2.55*3.06	В	М	Пр	Тх	С
	2. Формула дверей 2-2-2	В	М	Пр	Тх	К
	3. Пасажиромісткість повна/для сидіння – 120/30	В	М	Пр	Тх	К
	4. Двигун – дизельний, рядний, бциліндровий DEUTZ BF6M1013 (Euro 3) MAN D0836 (E3) потужність, кВт (л. с.) 210 (286) 206 (280) – екологічно безпечний	нв	М	Пр	Тх	О
5. Маса автобуса, кг: снаряжена / повна 11200 / 18000	В	М	Пр	Тх	К	

1	2					
	6. Коробка передач механічна ZF 6S-90 з пневмоусиленням або автоматична ZF 6HP-502	В	М	Пр	Тх	О
	7. Кузов вагонної компоновки, оцинкований, двері мотовідділа та багажників з алюмінію, колесні арки з нержав. сталі, повна антикоррозійна обробка	В	М	Пр	Тх	О
	8.Скло бічних вікон безпечне, калене, клеєне, тоніроване	Нв	М	Пр	Тх	О
	9.Максимальна швидкість 120 км/год	В	М	Пр	Тх	К
	10.Контрольні витрати палива 24	в	М	Пр	тх	К
	Якість: стандарти, нормативи, параметри тестування. Всі конструкції уніфіковані. В автосалоні MIMS у Москві — «Кращий Автобус Автосалона» в номінації «Кращий міський автобус — приз професіоналів», в конкурсі «Автомобіль року в Україні» - переможець у номінації «Кращий автобус середнього та великого класу».					
	Марка (TM, Name, Brand, Powerbrand)					
	Дизайн/стиль -діловий, разом з тим гармонічний та довершений сілуєт «CityLAZ 12 LE»					
III. Товар з підкріпленням	<p>До продажу – розвинена кредитно-лізингова система</p> <ul style="list-style-type: none"> - професійні консультації - Додаткове устаткування: трап для інвалідних колясок, місце для інвалідних колясок - Додаткові опції електронні маршрутовказівники, кондиціонер, клімат-контроль, тахограф, склопакет, перегородка водія, відеосистема, система керування кузова (kneeling) 					
	<p>Після продажу «БусСервіс»</p> <ul style="list-style-type: none"> -консультації з експлуатації -якісне сервісне обслуговування -гарантія -професійний ремонт 					

Порівняльний аналіз техніко-економічних характеристик (ТЕХ) товарів-конкурентів

Таблиця 1.1.4

№	Характеристики товару	Товари конкуренти				W (слабка)	N (нейтральна)	S (сильна)
		cityLAZ	БАЗ - А148	Богдан А-231 (Е-2)	(ЧАЗ)БАЗ-А079			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Технічні								
1	Габаритні розміри, м (довжина, ширина, висота)	12,00/2,55/3,06	10,28/2,48/2,98	14,56/2,5/2,9	8200/2080/2880		N	
2	Пасажиромісткість, чол. (повна / місьць для сидіння)	120 / 30	130/44	148/44	70/28		N	
3	Маса автобуса, кг: (споряджена / повна)	11200 / 18000	9400/13200	13500/22550	5540/9720		N	
4	Двигун	Дизельний, рядний, 6-ти циліндровий DEUTZ BF6M1013 (Euro 3) кВт (к.с.) 210 (286) MAN D0836 (Euro 3) кВт (к.с.) 206 (280)	6-ти циліндровий, FAW CA6DE2-18, кВт (л.с.) 132 (179.5)	6-ти циліндровий, DEUTZ BF6M1013ECP, «EURO-2», кВт (к.с.) 198(266)	TATA-697 TC55L Euro-2, кВт (к.с.) 101,5 (138)		N	

Продовження таблиці 1.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Коробка передач	Механічна ZF 6S-90 або автоматична ZF ECOMA T 6HP-502	Механічна, 6-ти ступінчата, синхронізована на всіх передачах переднього ходу	VOITH-DIWA D851.3E, гідромеханічна, трьохступенева	Механічна, 5-ти ступінчата			S
6	Підвіска	WABCO, залежна пневматична	Залежна, ресорсна, з телескопічними амортизаторами 2-ох сторонньої дії	Залежна, пневматична	Залежна, ресорсна на 2-ох напівеліптичних ресорах з гідравлічними амортизаторами		N	
7	Рульовий механізм	З гідропомілювачем, ZF Servocom 8098	інтегрального типу з ГУР	кульково-гвинтова з гідропомілювачем моделі 453461.2.85A	З гідропомілювачем (стандарт)		N	
8	Гальмівна система	WABCO, двоконтурна, з пневмоприводом та механізмами дискового типу, ABS/ASR	пневматична, двоконтурна з системою ABS	двоконтурна, пневматична з коректором гальмівних сил в приводі задніх коліс і системою ABS	Пневматична, двоконтурна з системою ABS		N	
9	Шини	275/70R22.5	9,00 – 20	11/70R22,5	215/75R17,5		N	
10	Максимальна швидкість	100 км/год	100 км/год	100 км/год	90 км/год		N	

Проаналізувавши таблицю маємо, що товарним перевагами для СітіЛАЗів є наявність автоматичної коробки передач, що полегшує керування та додаткового

обладнання та функцій, ці характеристики формують і конкурентні переваги цих автобусів, адже завдяки введенню інновацій збільшується товарна диференціація, яка є провідною конкурентною ознакою на олігополістичному ринку, де діє нецінова конкуренція. За ланцюгом створення цінності за Портером переваги зумовлені розвитком технології, маркетингу та збуту, сервісу та виробничою діяльністю.

Фінансова привабливість(маркетинг та збут):

- ✓ Лізингова програма
- ✓ Цінова доступність
- ✓ Відсутність імпортного мита

Економність (розвиток технології, сервіс):

- ✓ Зниження експлуатаційних витрат при використанні німецьких агрегатів ZF і моторів DOUZ розрахованих на 1 км пробігу
- ✓ Можливість встановлення турнікетів і валідаторів в міський транспорт для централізованого обліку пасажирів, виручки та обліку пільгової категорії населення.
- ✓ Контроль графіка руху автобусів та збору виручки автобусів з центрального диспетчерського пункту.

Надійність (виробнича діяльність, мат-технічне постачання):

- ✓ 65 років досвіду у виробництві автобусів і тролейбусів
- ✓ Комплектуючі кращих світових виробників Deutz, ZF, Huebner, Mercedes Benz, MAN, KEEPE, SIEMENS

Безпека (розвиток технології):

- ✓ Кермові і гальмові системи німецьких виробників ZF, WABCO, KNORR
- ✓ Міцний, легкий сталевий каркас
- ✓ Максимальна оглядовість
- ✓ Максимальний рівень безпеки пасажирів

Довговічність (розвиток технології, сервіс)

- ✓ Гарантія 15 років кузова від наскрізної корозії

✓ Мото-ресурс двигуна і шасі більше 1 000 000 км

1.1.2. Ринок автобусів, його характеристика, динаміка та тенденції.

Попит, його генезис, характеристика та особливості

Характеристика ринку

Дослідження автобусного ринку та наявного автобусного парку (Рис.1.1) України свідчить, що існує попит на всі види автобусів – від мікроавтобусів до особливо великих. Це зумовлене по-перше рівнем зношення автобусного парку України, який сягає 80%.92 відсотки автобусів середнього класу (майже 32 тисячі штук) та 96 відсотків автобусів великого та особливо великого класу (більше 11 тисяч одиниць) експлуатуються більше 8 років. Загалом підприємства для заміни колісного брухту потребують, за оптимістичними прогнозами, 40 тисяч машин.

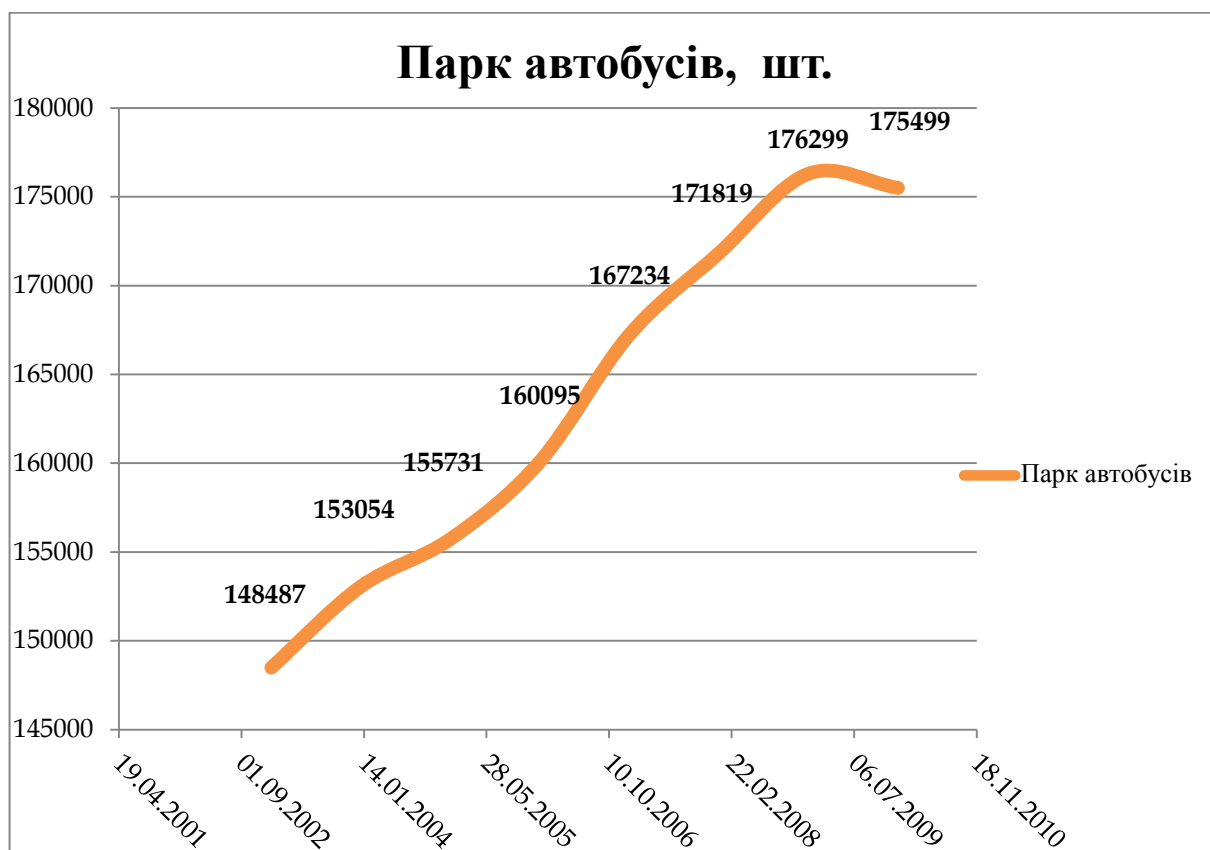


Рис.1.1

Основними проблемами автобусного ринку України є невідповідність транспортної політики європейським стандартам, заполітизованість автобусного ринку; транспортна політика в містах носить здебільшого ситуативний характер і будується переважно задля вигоди якогось конкретного перевізника. Фактично в

жодному місті немає сформованої, обґрунтованої та прорахованої маршрутної мережі. Це призводить до зменшення якості вітчизняної продукції, і як наслідок конкурентнонеспроможності на дуже насиченому Європейському автобусному ринку. Особливо треба звернути увагу на існуючий автобусний парк – старі автобуси завдають значної шкоди навколишньому середовищу, не можуть бути абсолютно безпечні для пасажирів. Аби підтримати вітчизняних виробників, Верховна Рада ухвалила законопроект, яким пропонується звільнити банкрутуючих автобусовиробників від сплати ПДВ та мита на ввезення машинокомплектів і обладнання. Однак попри такі кроки, найбільшу загрозу виробництву автобусів і торгівлі ними становлять валютні коливання, через які на кожному транспортному засобі втрачається до 15 тисяч доларів. До того ж уряд і Мінтрансзв'язку готують програму, що має впорядкувати питання, пов'язані з обмеженням ввезення бувших у вжитку автобусів в країну за пільговою митною ставкою. Зараз програма проходить адаптацію в різних профільних інстанціях. Документ має містити заборону на експлуатацію автобусів, які не відповідають ДСТУ. Понад те, зараз активно обговорюється обмеження, яке зробить зовсім не вигідною закупівлю за кордоном техніки критичного п'ятирічного віку, яку поки що дозволяється ввозити. Ухвалення цього законопроекту сприятиме не тільки збільшенню продажів вітчизняного транспорту на Українському ринку, але й безпечнішими перевезення.

Але доцільніше було б проводити програми не стільки на підтримку виробника, та полегшення умов його кредитування, як на фінансування програм споживача.

Попит

Структура попиту на автобуси

Попит на автобуси концентрується здебільшого в області туристичних і міжміських машин. За умов економічної нестабільності 90% потенційних покупців автобусів — це приватні фірми-перевізники, засновані коштом однієї-кількох осіб, а тому мають обмежені фінансові ресурси. Це зумовлює скорочення продажів «CityLAZ» та інших великих автобусів на користь малогабаритного транспорту, бо на ринку зараз пріоритетне значення мають витрати пального на 100 кілометрів пробігу та цінові межі, в цьому розумінні мікроавтобуси більш пристосовані до змін ринкової кон'юнктури. До того ж, ця машина розрахована лише для міст-мільйонників з хорошим дорожнім покриттям і особливою підготовкою водіїв. Однак ЛАЗ торує стежки на східні й західні ринки.

Щодо державних замовлень то вони представлені програмою «Шкільний автобус» (її підрядчиками вдалося стати двом структурам — корпорації «Еталон-Авто» та ВАТ «Стрий Авто»), та підготовкою до «Євро 2012» (меморандум щодо співпраці в рамках проведення чемпіонату Євро-2012 Кабінет міністрів України підписав з Львівським автобусним заводом). В межах меморандуму чотири міста, що прийматимуть чемпіонат Європи з футболу, Київ, Харків, Донецьк, Львів, куплять в ЛАЗу 1500 автобусів та 500 тролейбусів, на загальну суму близько 3,5 млрд. грн..

Пропозиція

Обсяги первинних реєстрацій автобусів на території України зображені відповідно на рис. 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7

Динаміка продажу автобусів на українському ринку



Рис. 1.2



Рис. 1.3

Продаж автобусів на українському ринку відповідно до фірм-виробників.

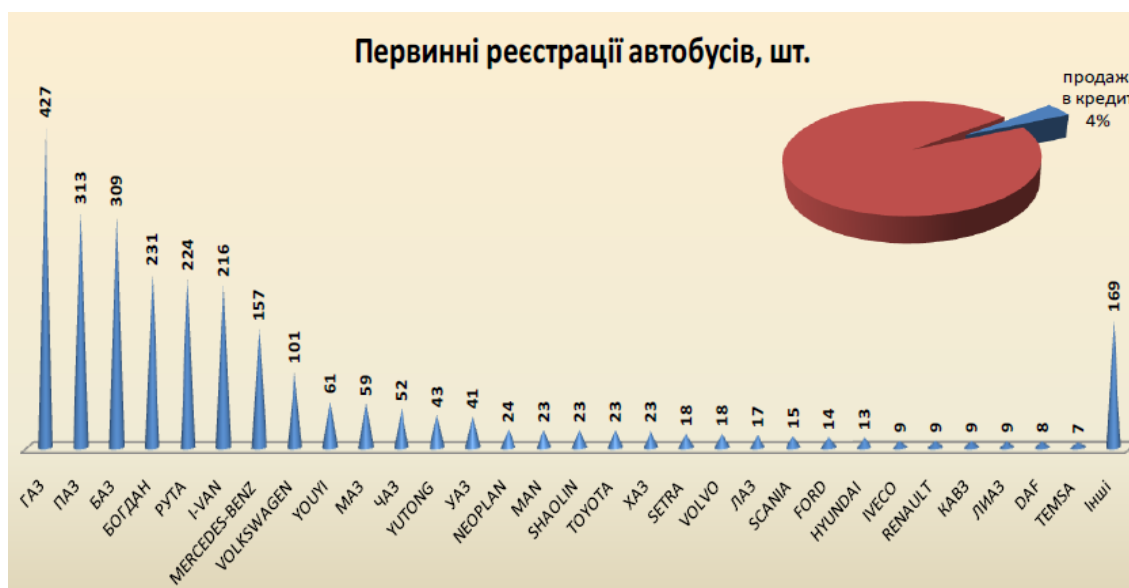


Рис.1.4

Динаміка ринку автобусів із серпня 2009 по серпень 2010рр.

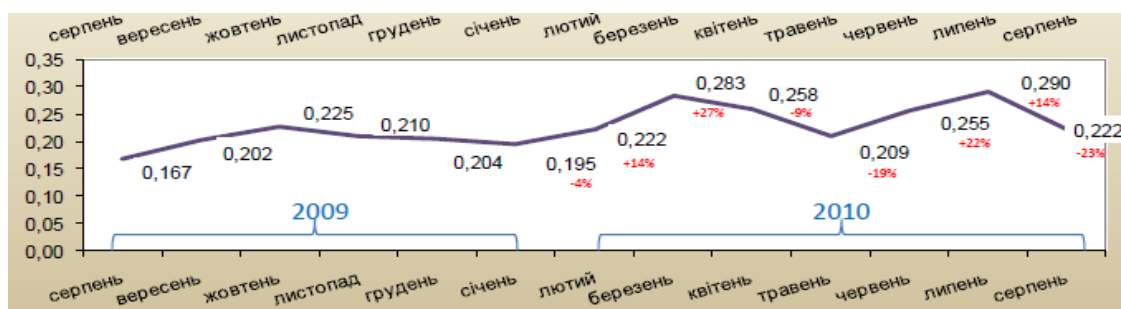


Рис.1.5

Порівняння обсягів продажу автобусів за місяцями

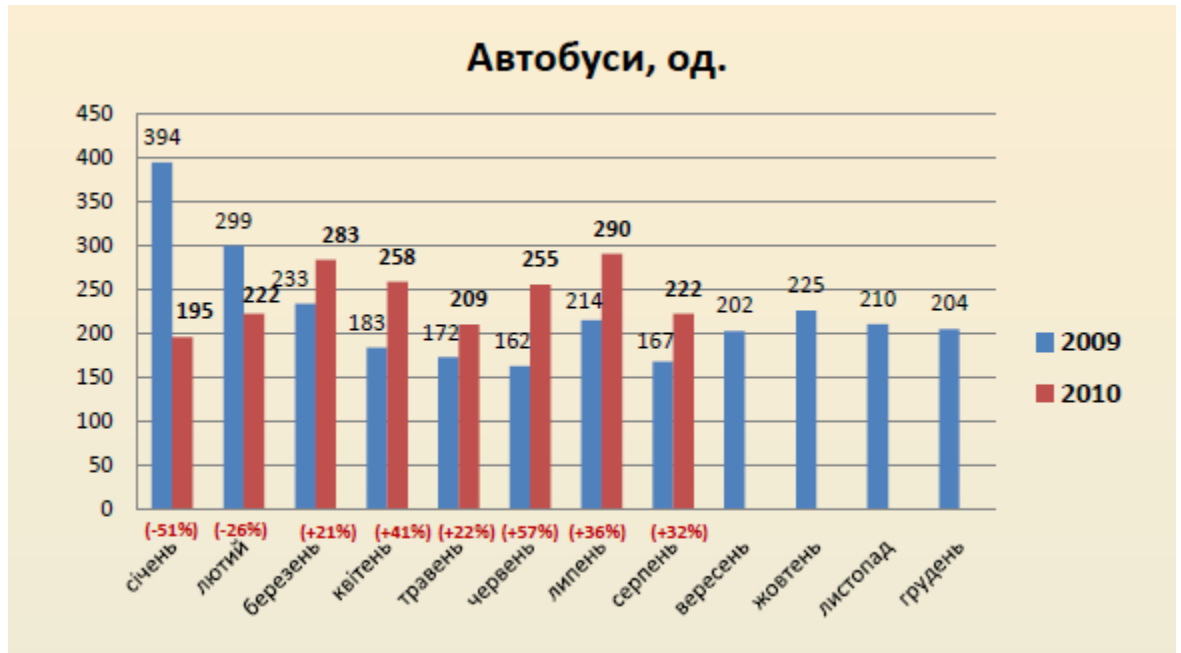


Рис 1.6

Зовнішня торгівля автобусами

Для успішного виходу на міжнародний ринок потрібні дуже великі капіталовкладення в виробництво, а також в підготовку спеціалістів з виробництва та продажу техніки. Відсутність кредитів, скорочення доходів транспортних підприємств і з другого боку обмеження за тарифом, ставлять транспортників у важке положення. Як наслідок, невеликі обсяги експорту, контракти мають поодинокий характер, у той же час у структурі продажів на території України більше 40% - імпортні автобуси. Автобуси експортуються переважно у країни СНД, найбільший експортер – Росія. Це зумовлене, по-перше, налагодженістю зв'язків з країнами-сусідами, по-друге, із високою конкуренцією на європейському ринку та з високими вхідними бар'єрами до нього. Щодо конкурентів-імпортерів, то основними є Турецькі Temsa та китайські автобуси Yutong. Але в Україні бум продажів китайських автобусів вже минув, а з врахуванням девальвації гривни на перший план виходять наші заводи. Утім, імпорт з Росії уповільнює обороти. Це підтверджує статистика: щороку майже всі типи російських автобусів недораховують до 10% українського ринку. Проте, за

прогнозами експертів, з огляду на зростаючу самодостатність вітчизняного ринку поставки нових автобусів з Росії відіграватимуть дедалі меншу роль на українських теренах.

Основні показники, щодо імпорту та експорту автобусів в Україні наведені на Рис.1.7, 1.8,1.9.

Діаграма 1.7



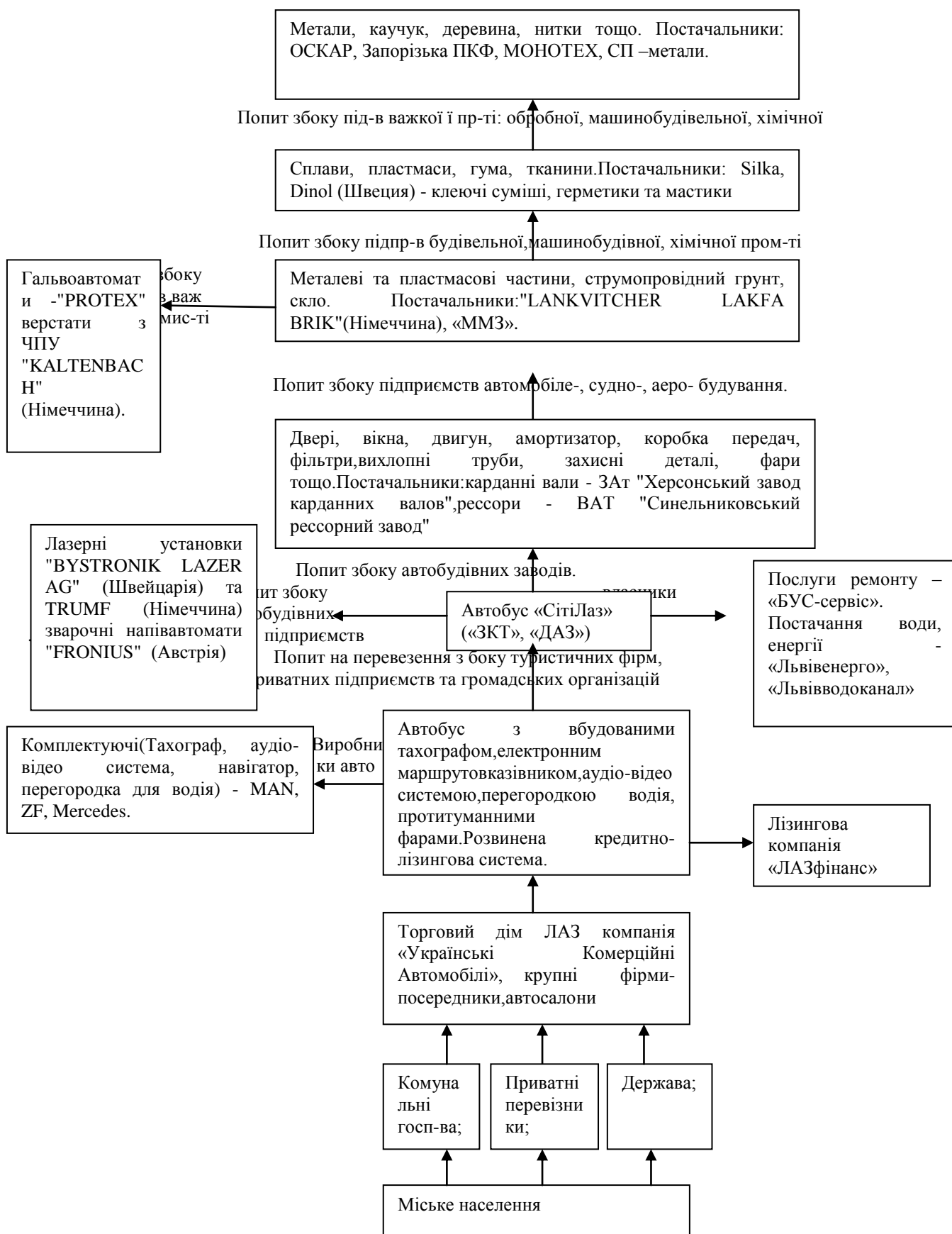
Діаграма 1.8





Рис.1.9

Схема 1.1



Характеристика учасників індустріального ланцюжка:

1. Основний мотив постачальників напівфабрикатів, обладнання, витратних матеріалів та послуг – продати свою продукцію (послуги) на максимально вигідних умовах, за максимально високими цінами, та у великих об'ємах, також мотивом вітчизняних постачальників є налагодження довготривалих зв'язків з підприємствами. Щодо компаній «ЛАЗфінанс», «Бус-сервіс» та Торгового дому ЛАЗ, то їхніми мотивами є максимальне задоволення потреб споживачів, надання їм найякісніших послуг для максимальної диференціації товару.

Факторами можливостей для цих компаній є:

- програма державної підтримки автобусобудівної галузі у зв'язку із проведенням Євро 2012, а отже прогнозоване збільшення попиту на витратні матеріали та напівфабрикати;
- поступова реабілітація збанкрутілих автобусобудівних підприємств (вихід із кризи);
- збільшення попиту на міські перевезення (загальносвітова тенденція) у зв'язку із збільшенням цін на паливо. (як наслідок збільшення попиту на запчастини для ремонту та обслуговування транспортних засобів)

Обмеження – слабозширюваний попит на автобуси.

1. Основний мотив перевізників – купити найякісніший товар за найнижчою ціною, задовольнити потреби споживачів у перевезеннях, отримати найкращі сервісні послуги.

Фактори можливостей для перевізників:

- загострення конкуренції на ринку автобусовиробників (підвищення якості автобусів, наявність кредитних та лізингових програм)
- збільшення попиту на автобусні перевезення у зв'язку із збільшенням цін на паливо, подорожчанням метро.

Обмеження – загострення конкуренції серед перевізників.

Характеристика попиту на «СітіЛАЗ»

Таблиця 1.1.5

Особливості попиту	В чому проявляється означена характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3
1.Вторинність	Попит на «СітіЛАЗ» на промисловому ринку формується попитом на міські перевезення (споживчий ринок)	Індустріалізація, відтік населення із сіл у міста, подорожчання пального зумовлюють зростання попиту на міські перевезення і як наслідок збільшується попит на СітіЛаз
2.Розширюваність	Слабо розширюваний, ринок регулюється переважно існуючими потребами.	Збільшення продажів можливе в основному завдяки витісненню товарів-субститутів, що спонукає Лаз вводити технічні нововведення у продукцію.
3.Еластичність	Попит слабо еластичний за ціною, зміна в ціні на товари промислового ринку не призводить до значних змін в об'ємі попиту на них (у вартісному вираженні) В залежності від ціни змінюється структура попиту (малі, середні чи великі автобуси)	Головна роль приділяється диференціації товару, введенню інновацій у виробництво з метою повністю вдійти від цінової конкуренції.
4.Перехресна еластичність	Попит на міські автобуси залежить від цін на трамваї,тролейбуси, мікроавтобуси, від цін на дизельне паливо	При виробництві автобусів виробник має співставляти собівартість своєї продукції та бажаний прибуток від неї з цінами на товари субститути. І якщо потрібно спрощувати свій товар.
5.Парність	Непарний,автобус виготовляється без комплектації з іншими товарами.	Незалежність попиту на СітіЛаз від попиту на парні товари дозволяє акцентувати максимум зусиль на його просування.
6.Раціональність	Раціональний, купівля здійснюється для задоволення існуючої потреби підприємства-споживача.	Визначення КМ з позиції отримання найбільших прибутків.
7.Нестійкість	Резонансний ефект та ефект акселерації інновації у виробництві. Винахід нового композитного матеріалу або нової концепції двигуна, будови кузова, тощо може призвести до змін в структурі попиту на користь автобусів з цими нововведеннями.	Спонукає виробника автобусів до технологічного переоснащення виробництва та якісних змін технічних характеристик автобуса.

Продовження таблиці 1.1.5

1	2	3
8. Сезонність	Несезонний, пора року не впливає на виробництво.	Прогнозованість попиту дає можливість оптимізувати логістичні витрати.
9. Поточний стан попиту	Зростаючий	Внаслідок збільшення попиту на СітіЛазі у майбутньому очікується приріст прибутків

Таблиця 1.1.6.

№	Ланка індустріального ланцюга	Фактори	Специфіка технологічного процесу	Мотивація	Маркетингові дії
1	2	3	4	5	6
1	<p>Постачальники: -ОСКАР, Запорізька ПКФ, МОНОТЕХ, СП –метали.</p> <p>-Silka, Dinol, PROTEX, KALTENBACH, LANKVITCHER LAKFA BRIK</p> <p>ЗАТ «Херсонський завод карданних валов», ВАТ «Синельниковський рессорний завод»</p> <p>MAN, ZF, Mercedes.</p>	<p>Економічні: Зменшення попиту на метали у зв'язку із банкрутством великої кількості промислових підприємств та підвищення цін на метали (заміна композитами)</p> <p>Економічні: збанкрутування великої кількості європейських підприємств</p> <p>Зменшення попиту в результаті збільшення ціни на продукцію, але в той же час збільшення завдяки підготовці до «Євро 2012»</p> <p>Зменшення попиту на комплектуючі через зменшення виробництва автопрому</p>	<p>Велика металомісткість виробництва ЛАЗу – великі закупівлі металу</p> <p>Необхідність фосфатації, зварювання, розкройки та зклеювання у процесі виробництва</p> <p>Карданні вали та рессори – необхідні для функціонування автобусів</p> <p>Укомплектація автобусів створює додаткову вартість, збільшує прибутки</p>	<p>Налагодження довготривалих відносин з великим споживачем</p> <p>Розширення ринків збуту</p> <p>Налагодження довготривалих відносин з великим споживачем</p> <p>Розширення ринків збуту</p>	<p>Вигідні умови закупівель (великі закупки), індивідуальний підхід до крупних постачальників</p>

Продовження таблиці 1.1.6

1	2	3	4	5	6
2	Комунальні госп-ва, приватні перевізники	Збільшення попиту на міські перевезення у результаті збільшення ціни на проїзд у метро	Необхідність збуту товару	Задоволення потреб споживачів у перевезеннях	Лізингова компанія, розширена мережа збуту(ТД «ЛАЗ»), високий рівень сервісного обслуговування «БУС-сервіс»

Таблиця 1.1.7

№ По черзі	Показники стану ринку	Поточне значення	Прогнозне значення	Поточні темпи приросту	Прогнозовані темпи приросту
1	Поточний потенціал ринку	24000	28000	0.099	0.16
2	Ємність ринку в натуральних одиницях	2665	3000	-0.84	0.12
3	Ємність ринку в грошовому вимірі	799,5млн.грн	900 млн.грн	-0.11	0.26

Характеристика попиту на ринку

Для визначення поточної позиції підприємства та її динаміки скористаймося матрицею зростання Хассі Рис.1.10

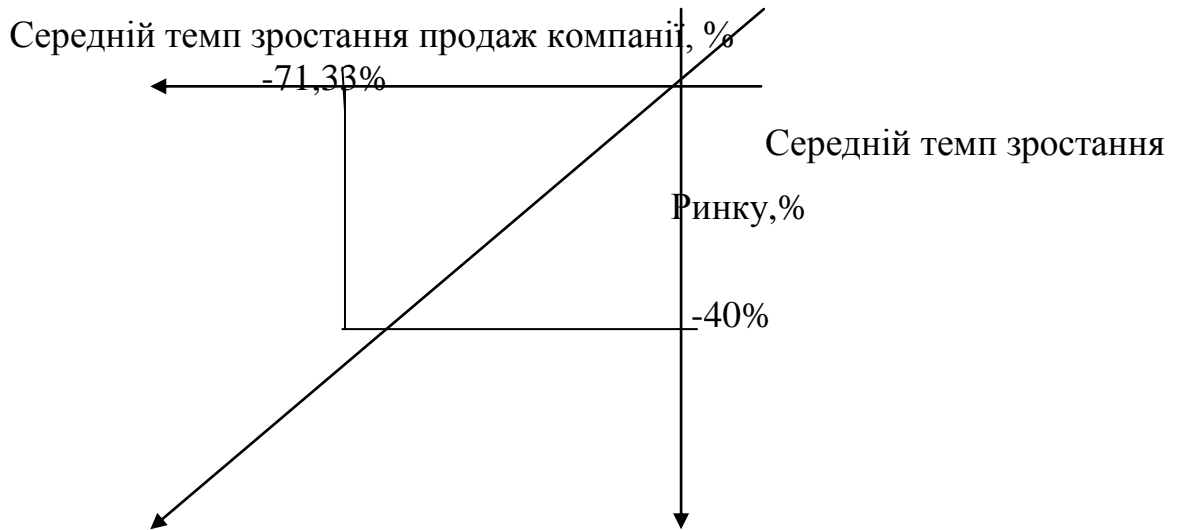


Рис.1.10

Виробництво автобусів українськими виробниками

Динаміка виробництва за останні роки відображена на Рис.1.11, 1.12, діаграмах 1.13, 1.14



Рис.1.11



Рис.1.12

Виробництво автобусів у 2009 році скоротилося на 85%

Динаміка виробництва за місяцями



Рис.1.13

Динаміка виробництва за останні 10 років



Рис.1.14

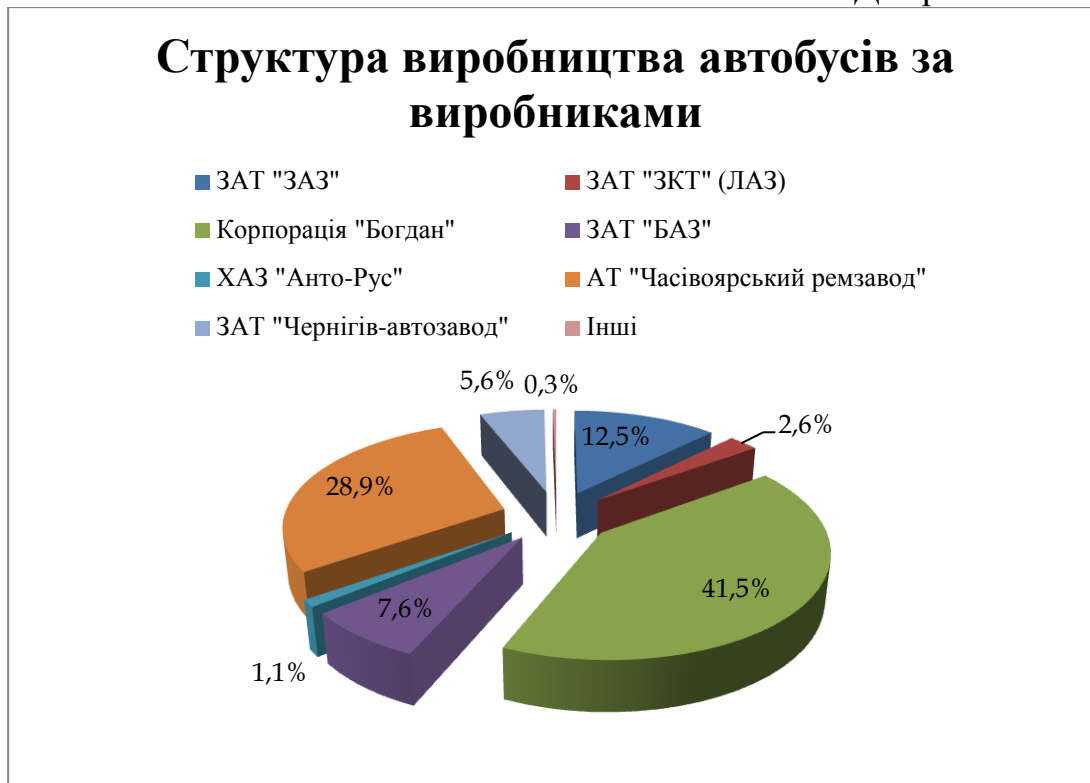
Різке скорочення автопрому спричинено перш за все економічною кризою, яка найбільшою мірою відзначилася на сировиннозалежних галузях. Скорочення підприємств важкої промисловості, здебільшого видобувних та металургійних на 22 % спричинило зменшення виробництв машинобудівного комплексу на 45% і, як наслідок, – скорочення автопрому на 84%, однією з причин стагнації є також скорочення імпорту напівфабрикатів та комплектуючих з країн Європи (у порівнянні з 2008 роком на 41%).

Динаміка виробництва автобусів за головними гравцями та долі у виробництві зображені на Рис.1.15, 1.16

Діаграма 1.15



Діаграма 1.16



ЛАЗ

Щодо безпосередньо ЛАЗу, то зараз ситуація на підприємстві покращується. Потужний імпульс дала активність безпосередньо Львівській обласній адміністрації, яка почала самостійно шукати замовлення для заводу ще в лютому. Такий прагматичний підхід, коли ОГА фактично ринковим шляхом допомогла заводу, дозволив вирішити і соціальне питання. До того ж, у січні 2010р ЛАЗ переміг у тендері на поставку 84 автобусів в Македонію на суму 10 млн. євро. Щодо українського ринку, то у ЛАЗа з'явилися нові конкуренти. На ТІР'2009 про себе заявив ще один український виробник: Рівненський автозавод. На базі Mercedes-Benz Sprinter тут налагодили виробництво 18-місних мікроавтобусів під назвою А207. Нова розробка на базі вже 515-го Mercedes-Benz отримала ім'я «Селену» і здатна узяти на борт 20+1 пасажира. У Рівному вже розроблено 4 модифікації міжміських автобусів, які відрізняє тип дверей і двигун шасі. Свої претензії на шматок «тендерного пирога» заявили і в «Групі компаній «АїС». З появою в активі «АїС» заводу «Техтрансмаш», де вже освоєно

переобладнання, «АІС» стане активним «гравцем» на ринку шкільних і спеціальних машин. Автобусобудівна інформація періодично надходить ледь не з усіх міст України. Однак, на думку експертів галузі, за один-два роки епоха кустарного складання техніки мине. Адже, щоб витягнути великі замовлення з українських підприємств (автобусний парк сьогодні налічує 176 тис. автобусів; його експерти оцінюють у майже \$5 млрд), у виробництво потрібно вкласти десятки мільйонів доларів. Створення й підготовка до серійного виробництва тільки однієї сучасної середньої моделі, за оцінками фахівців, коштує від \$500 тис. Розподіл та динаміка ринкових часток основних гравців приведена на діаграмі 1.16.

Характеристика пропозиції на українському ринку автобусів

Таблиця 1.8

№ П №п о чер зі	Показники стану ринку	Поточне значення	Прогнозне значення	Поточні темпи приросту	Прогнозовані темпи приросту
1	Кількість головних гравців	7	7	0	0
2	Частка іноземних виробників в загальному обсязі продажу	0.40	0.42	0.205	0.201
3	Обсяги національного виробництва	1473	3000	0.099	0.2
4	Сукупна сума витрат на маркетинг всіма учасниками	1.4 млн	1.6 млн	0.014	0.014
5	Середня норма рентабельності в галузі	0.08	0.081	0.15	0.17
6	Індекс монополізації ринку	0.28	0.29	0.035	0.035

Специфіка формування пропозиції.

Таблиця 1.9

№ п/ч	Ланка індустріального ланцюга	Фактор, що визначає обсяг пропозиції
1	Постачальники: -ОСКАР, Запорізька ПКФ, МОНОТЕХ, СП –метали.	Економічні: збільшення цін за енерго та водопостачання; збанкрутування основних споживачів внаслідок кризи
2	-Silka, Dinol, PROTEX, KALTENBACH, LANKVITCHER LAKFA BRIK	Законодавчі: відміна КБУ мита на ввезення машинокомплектів та обладнання для банкрутуючих підпр-в
3	ЗАТ «Херсонський завод карданних валов», ВАТ «Синельниковський рессорний завод»	Економічні: збільшення цін за енергопостачання, на сировину (метали)
4	MAN, ZF, Mercedes.	Законодавчі: відміна КБУ мита на ввезення машинокомплектів та обладнання для банкрутуючих підпр-ва
5	Комунальні госп-ва, приватні перевізники	Економічні: державна програма до «Євро-2012»; банкрутування приватних підприємців-перевізників внаслідок кризи; подорожчання пального

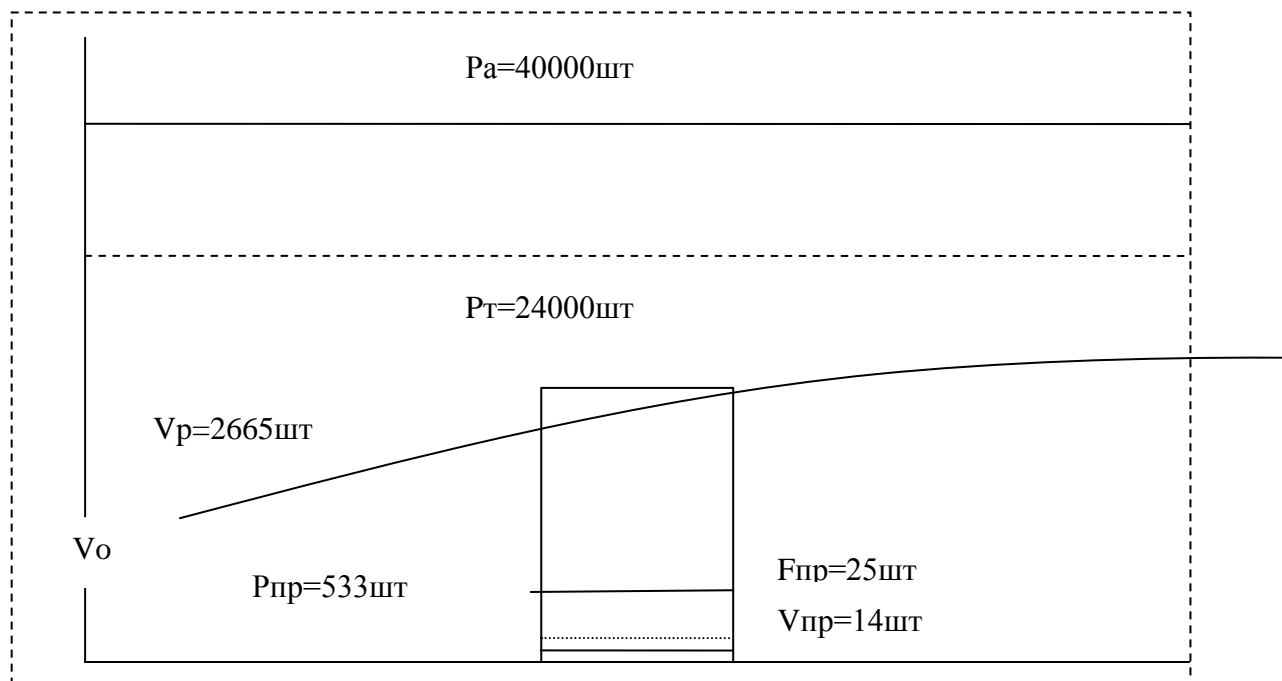


Рис. 1.17 Залежність ринкового попиту від сукупного маркетингового тиску.

Аналіз узгодження попиту та пропозиції

Сукупна пропозиція перевищує існуючий платоспроможний попит на автобуси, $S=3200$, $D=2665$, що пов'язано з низькими для іноземних виробників вхідними бар'єрами до ринку, низькою купівельною спроможністю вітчизняних перевізників у зв'язку з кризою.

Ліцензування

Види господарської діяльності, які підлягають ліцензуванню, визначено ст. 9 Закону України від 01.06.2000 р. № 1775-III «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (за текстом – Закон № 1775-III). Відповідно до п. 72 цієї статті ліцензуванню підлягає такий вид господарської діяльності, як діяльність, пов'язана з виробництвом автомобілів та автобусів. Відповідно до ч. 6 ст. 8 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» Кабінетом Міністрів України постановлено та затверджено ліцензійні умови, в яких досить чітко розкриваються та встановлюються з урахуванням вимог законів організаційні, кваліфікаційні, технологічні, спеціальні та інші вимоги, додержання яких обов'язкове під час провадження господарської діяльності, пов'язаної з виробництвом автомобілів та автобусів. Суб'єкт господарювання, який має намір проводити певний вид господарської діяльності, що ліцензується, відповідно до ст. 10 зазначеного Закону особисто або через уповноважений ним орган чи особу звертається до відповідного органу ліцензування із заявою встановленого зразка про видачу ліцензії. Якщо заявник має філії або інші відокремлені підрозділи, які здійснюватимуть господарську діяльність на підставі отриманої ліцензії, то у заяві зазначається їх місцезнаходження.

Обов'язковими документами, що додаються до заяви про видачу ліцензії, є копії свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності або довідки про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, засвідчені нотаріально або органом, який видав оригінал документа.

Для окремих видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, до заяви про видачу ліцензії додаються документи, вичерпний перелік яких

установлюється Кабінетом Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування.

Дія Ліцензійних умов поширюється на господарську діяльність, пов'язану з виробництвом автомобілів та автобусів згідно з кодами УКТ ЗЕД 8702 – 8705 і 8701 20. Для автобусів - 8702 – моторні транспортні засоби, призначені для перевезення 10 осіб і більше, включаючи водія.

Органом ліцензування для такого виду господарської діяльності, як діяльність, пов'язана з виробництвом автомобілів та автобусів, є Мінпромполітики України.

Контроль за додержанням Ліцензійних умов, який здійснюють у межах своїх повноважень Мінпромполітики України та Держпідприємництво України шляхом проведення планової (не частіше одного разу на рік згідно з власним річним планом - графіком) та позапланової (на підставі письмової заяви (повідомлення) про порушення ліцензіатом Ліцензійних умов або з метою перевірки стану виконання розпоряджень про усунення таких порушень) перевірки

УМОВИ ТА ПОРЯДОК НАДАННЯ ПОСЛУГ ОТРИМАННЯ ЛІЦЕНЗІЇ

Термін отримання ліцензії : Договірний;

Вартість послуг отримання ліцензії – від 25 000 гривень;

Офіційні платежі: плата за видачу ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності справляється виходячи з розміру мінімальної заробітної плати, що діє на момент видачі ліцензії. (На підставі Постанови КМУ № N 498 від 21.05.2009 р. 21.05.2009 р.).

Родове середовище ринку –етап зрілості.

$St=3200/2665=120\%$ - ринок перенасичений товарами, для роботи на ньому необхідне застосування агресивних маркетингових дій. Немає незаповнених місць у пропозиції, що зумовлено високою неціновою конкуренцією на ринку (дифференційовані товари)

Правила державної реєстрації та обліку автобусів

Державна реєстрація транспортних засобів здійснюється органами Державтоінспекції МВС з метою контролю за відповідністю конструкції та технічного стану транспортних засобів встановленим в Україні вимогам стандартів, правил і нормативів, дотриманням вимог законодавства, що визначає порядок сплати податків, внесення інших обов'язкових платежів, використання транспортних засобів в умовах воєнного та надзвичайного стану, а також для забезпечення їх обліку та попередження протиправних дій щодо них. Органи Державтоінспекції МВС забезпечують суб'єктів підприємницької діяльності бланками довідок-рахунків, а також актів приймання-передачі транспортних засобів підприємств-виробників устанавленого зразка (із сплатою вартості цих бланків), розробляють порядок видачі цих бланків, обліку та контролю за їх використанням, надають відповідним військовим комісаріатам за їх запитом відомості про реєстрацію, перереєстрацію та зняття з обліку транспортних засобів. Особи, які порушують ці Правила, несуть відповідальність згідно із законодавством. Транспортні засоби реєструються за юридичними та фізичними особами. Транспортний засіб, що належить декільком фізичним або юридичним особам (співвласникам), право власності яких на цей засіб підтверджується одним з визначених пунктом 8 цих Правил документом, за письмовою згодою співвласників, справжність підписів яких засвідчено нотаріусом, реєструються за одним із них. За письмовою заявою власника транспортного засобу - фізичної особи про надання права керування цим транспортним засобом іншій фізичній особі (за умови пред'явлення документів, що посвідчують особу власника та цю особу) підрозділом ДАІ видається тимчасовий реєстраційний талон на термін, зазначений у заяві. Власники транспортних засобів - юридичні та фізичні особи або їх представники (далі - власники) зобов'язані зареєструвати їх протягом 10 діб після придбання або митного оформлення, чи тимчасового ввезення на територію України, або виникнення обставин, що є підставою для внесення змін до реєстраційних документів. Термін реєстрації може бути продовжено у разі неможливості власника транспортного засобу (хвороба, відрадження, інші поважні причини) вчасно її здійснити. Експлуатація транспортних засобів, не

zareestrovanih u pidrozdilakh DAI, a takozh bez nomernogo znaka "Tranzit" zaboronyetsya. Reestraciya transportnih zasobiv zdийsnyetsya na pidstavі zayvi vlasnika, podanoi osobisto, i dokumentiv, sho posvidchuyut yogo osobu, pravomirnist pridbanня transportnogo zasobu, oцinku yogo vartosti, yaka provaditsya spetsialistom, sho proyshov neobkhidnu pidgotovku u porядku, vstanovlenomu MBS, Min'yustom, Derzhprompolitiki, Derzhmitsluzhboю ta Fondom derzhavnogo mayna i maє vidpovidni dokumenti, vidpovidnist konstrukcii transportnogo zasobu vstanovlenim vimoгам bezpeki dorozhn'ogo ruhu, a takozh vimoгам, yaki є pidstavoyu dlya vnesennya zmin do reestraciynih dokumentiv. Ne priймаються do reestracii transportni zasobi, zibrani (skladeni) z skladovih chastin seriynih transportnih zasobiv bez dotrimannya vimoг Zakonu Ukraini "Pro dorozhniy ruh". Pravomirnist pridbanня transportnih zasobiv, skladovih chastin, yaki maють identifikaciyni nomeri, pidtverdzuyetsya dokumentami, skriplеними pidpisom vidpovidnoi posadovoi osobi i печаткою, vidanymi sub'ekтами pidpriyemniytskoi diyalnosti, yaki realizuyut transportni zasobi ta vidaють dovіdki-rahunki, mitnimi organami, sudami, notariyusami, organami sotsialnogo zahistu naselennya, pidpriyemstvami-virobnikami transportnih zasobiv ta pidrozdilami DAI, a takozh ugodami, ukladenimi na tovarnih birzhaх. Reestraciya transportnih zasobiv provoditsya za umovi splati iх vlasnikami peredbachenih zakonodavstvom podatkov, a takozh vnesennya v ustanovlenomu porядku plateziv za oglyad transportnih zasobiv, reestraciyu, perereestraciyu ta znyattya iх z obliку, vidshkoduvannya vartosti blankiv reestraciynih dokumentiv ta nomernih znakov. Reestraciya transportnih zasobiv skasovuyetsya v razі vstanovlennya faktu, sho dokumenti, yaki posvidchuyut osobu vlasnika, pidtverdzuyut pravomirnist pridbanня transportnogo zasobu або pravo na korystuvannya ta rozporядження nim, є fiktivnimi чи pidroblenimi. Reestraciya transportnih zasobiv takozh skasovuyetsya u razі vstanovlennya faktu zniщennya, falsifikacii або pidroblennya identifikaciynih nomeriv yogo skladovih chastin. Reestraciya pridbanih novih transportnih zasobiv provoditsya za umovi vidpovidnosti konstrukcii i tekhničnogo stanu danoi marki (modeli) transportnogo

засобу обов'язковим вимогам норм і стандартів, які діють в Україні, що підтверджується сертифікатом відповідності або свідоцтвом про визнання іноземного сертифіката.

Відомості про наявність сертифіката відповідності або свідоцтва про визнання іноземного сертифіката надаються управлінню Державтоінспекції МВС Держстандартом з Єдиного реєстру сертифікованої в Україні продукції.

У разі відсутності інформації в підрозділі ДАІ про сертифікацію нового транспортного засобу, що реєструється, копію зазначених сертифіката або свідоцтва подає власник транспортного засобу.

Укладання договору про закупівлю.

Терміни укладання договору. У день визначення переможця замовник акцептує пропозицію конкурсних торгів, що визнана найбільш економічно вигідною за результатами оцінки. Переможець торгів протягом п'яти робочих днів з дати отримання листа про акцепт його тендерної пропозиції надає Замовнику зразки автобусу, що буде постачатися. Представники Замовника за присутності представників Переможця здійснюють порівняння запропонованого автобусу щодо його відповідності умовам тендерної документації. Під час проведення порівняння ведеться протокол, в якому зазначається інформація про відповідність автобусу вимогам замовника. Замовник має право відхилити пропозицію, якщо якість не відповідатиме вимогам технічної частини ДКТ. Замовник укладає договір про закупівлю з учасником, пропозицію конкурсних торгів якого було акцептовано не пізніше ніж через 30 днів з дня акцепту пропозиції відповідно до вимог документації конкурсних торгів та акцептованої пропозиції, але не раніше ніж через 14 днів з дати публікації у державному офіційному друкованому виданні з питань державних закупівель повідомлення про акцепт пропозиції конкурсних торгів.

6.2. Істотні умови, які обов'язково включаються до договору про закупівлю ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ: Постачальник зобов'язується передати у власність Покупця Товар у комплектності, кількості та за ціною, що визначені у специфікації, а Замовник зобов'язується прийняти Товар та оплатити його. Найменування Товару в документах, що супроводжують його

постачання (рахунку-фактурі та накладній) повинні відповідати найменуванням Товару українською мовою у специфікації до Договору.

ЦІНА ДОГОВОРУ: Ціни на Товар визначені в специфікації до Договору, яка є його невід'ємною частиною, залишається незмінною та не підлягає коригуванню протягом дії Договору незалежно від коливань ринкових цін та індексу інфляції. Ціни повинні включати вартість послуг з доставки Товару силами Постачальника безпосередньо Замовнику.

ТЕРМІН ТА МІСЦЕ ПОСТАВКИ ТОВАРУ: Постачання Товару здійснюється Виконавцем за адресою Замовника. Постачальник не має права в односторонньому порядку провадити заміну Товару його аналогами, які не відповідають зразку, затвердженому Сторонами. Для Товару, що має обмежений термін придатності: письмове приладдя (особливо маркери та фломастери), клей-олівець тощо, гарантійний термін використання на момент постачання Покупцю повинен Постачальник зобов'язаний дотримуватись термінів поставки Товару, визначених Договором.

ОПЛАТА: Оплата здійснюється прямим перерахуванням коштів на розрахунковий рахунок Постачальника на підставі рахунку-фактури та накладної. Замовник має право на відстрочку платежів на термін до 15 календарних днів з моменту поставки.

СТРОК ДІЇ ДОГОВОРУ: Договір набирає чинності з дати його укладення і діє до повного виконання сторонами своїх зобов'язань але в будь-якому випадку до 31.12.2010 року.

ПРАВА ТА ОBOB'ЯЗКИ СТОРІН: Замовник зобов'язаний своєчасно та в повному обсязі сплачувати за поставлений товар, прийняти поставлений товар, згідно з накладною. Замовник має право: - у разі невиконання зобов'язань Учасником Замовник має право достроково розірвати цей договір, повідомивши про це учасника у строк 30 календарних днів до розірвання; - контролювати поставку товару, у строки, встановлені цим договором; - повернути рахунок Учаснику без здійснення оплати в разі неналежного оформлення рахунку або документів, що підтверджують факт отримання Товару Замовником, (відсутність

печатки, підписів тощо). - Замовник має право відмовитись від прийняття автобусу в момент передачі у разі відхилення якісних показників, некомплектної поставки, тощо Учасник зобов'язаний: - забезпечити поставку товару поточного року (а саме 2010 року) випуску з терміном придатності не менше року з дати постачання у строки, встановлені цим договором; - забезпечити поставку товару, якість якого відповідає умовам, встановленим цим договором „ДКТ; діючим державним стандартам відповідно до національного стандарту України на автобуси для перевезення дітей та підтверджуватись відповідним сертифікатом якості та якісними посвідченнями. - передати товар у власність Замовника разом з технічною документацією на автобус, відповідними документами для його реєстрації в органах ДАІ, сертифікатом якості, формуляром та/або настановою з експлуатації, актом приймання-передачі товару. - своєчасно направляти до Замовника своїх представників для оперативного вирішення усіх питань, пов'язаних з якісним виконанням зобов'язань за цим Договором. - забезпечити за власний рахунок доставку автобусу до місця призначення. Учасник має право: - своєчасно та в повному обсязі отримувати плату за поставлений товар (крім випадку затримки оплати замовлення покупцем як бюджетної державної установи (відсутність коштів на розрахунковому рахунку)); - у разі невиконання зобов'язань Замовником Учасник має право достроково розірвати цей договір, повідомивши про це Замовника у строк 30 календарних днів до розірвання. Якість, комплектність та гарантії - Автобуси цілком укомплектовуються відповідно до комплектувальної відомості, відповідають затвердженим стандартам України та/або технічним умовам підприємства-виготовлювача, затвердженим на цю продукцію та мати відповідний сертифікат якості. -Завод-виробник гарантує нормальну експлуатацію автобусів протягом одного року з моменту продажу або 40 000 км пробігу, в залежності від того що настане раніше. Умови та порядок гарантійного обслуговування автобусів, порядок визначення гарантійного випадку вказуються в Договорі купівлі-продажу, Сервісній книжці та/або керівництві по експлуатації. -Належним виконанням заводом-виробником своїх гарантійних зобов'язань вважається безкоштовне усунення виявлених

дефектів автобусу шляхом заміни дефектних деталей, вузлів, агрегатів, або безкоштовного ремонту відповідних деталей, вузлів, агрегатів автобусів в порядку, встановленому заводом-виробником. -Строк проведення гарантійного ремонту становить не більше 14-ти календарних днів з моменту отримання автобусу для проведення гарантійного ремонту. Збільшення строку гарантійного ремонту можливо у разі його складності, у випадку необхідності закупівлі та/чи доставки до місця ремонту відповідних запчастин, та інше, про що сповіщається Покупець. -Гарантійні зобов'язання заводу-виробника втрачають силу до закінчення строку (або пробігу), у випадках, що вказані у Сервісній книжці та/або в керівництві по експлуатації, а також не розповсюджується на: -. Випадки самостійних дій ПОКУПЦЯ по визначенню та усуненню недоліків, при самостійному втручанні у системи та агрегати автобусів, в т.ч. за допомогою експертних установ або СТО, не вказаних у Сервісній книжці. -Випадки невиконання умов Договору купівлі-продажу, вимог Сервісної книжки та/або керівництва по експлуатації, в т.ч. по застосуванню експлуатаційних матеріалів, встановленню додаткових джерел енергоспоживання; невиконання ПОКУПЦЕМ вимог щодо зберігання автобусу. -Випадки невиконання передпродажної підготовки і відсутності про це відмітки в Сервісній книжці. -Роботи з регулювання, балансування коліс та деталі, що зазнають природного зношення в результаті нормальної експлуатації автобусу, а саме: лампочки, фари, запобіжники, контакти, електровимикача маси фрикційні накладки гальма і зчеплення, гальмівні диски та диски зчеплення, барабани, ланцюги, ремені приводу, фільтруючі елементи очистки масла, повітря та пального, щітки склоочисників, проводи високої напруги, скло та розсіювачі світлотехніки, шини, паперові прокладки, болти, гайки та інші витратні частини, якщо в них не виявлено дефектів виробника. -Нормальні шуми та вібрації агрегатів і вузлів автобусів, а також знос, пов'язаний з процесом природного старіння автобусів; - Автобуси з встановленими вузлами, агрегатами, аксесуарами, не санкціонованими заводом-виробником; -Випадки пошкодження лакофарбового покриття або кузова від ударів каміння, промислових викидів, смолистих осадків дерев, солі, граду,

шторму, блискавки, продуктів тваринного світу та інших природних та кліматичних впливів, пошкодження лакофарбового покриття внаслідок використання неналежних матеріалів для мийки та полірування. -Випадки участі автобусів у змаганнях, використання їх при практичному навчанні водінню; - Випадки утворення незначних масляних плям або інші схожі дефекти в ущільнювачах або сальниках, що не зменшують якість автобусів; -. Дрібні роботи, пов'язані з регулюванням, підтягуванням кріплень, очисткою (промиванням) забруднень, нагару, радіаторів тощо; дефекти оббивки салону, внутрішніх панелей, килимів, перевірку витрачання пального. -Дефекти, які виникли при експлуатації автобусів та були спричинені їх виходом з ладу чи деформуванням окремих деталей внаслідок зіткнення з камінням, з нерівностями шляху чи іншими предметами. -Пошкодження, що виникли в результаті ДТП, стихійного лиха. -Випадки виникнення дефектів в результаті застосування невідповідних або забруднених палива, оливи, технічної рідини. -Випадки виявлення експлуатації автобусів при перевищенні припустимої повної маси автобусу, осьових навантажень, встановленого для автобусу корисного навантаження або вантажопідйомності шасі; -=Випадки експлуатації автобусів з виявленими недоліками (за винятком доставки до місця ремонту). -Непрямі витрати (транспортування автобусу з місця виявлення недоліку до місця ремонту, неотриманні доходи (упущена вигода), витрати на відрядження, проживання, ПММ, зв'язок, простій автобусу тощо) та збитки. -При виявленні недоліку, істотного недоліку, пожежі автобусу та в ін. випадках, Покупець зобов'язується протягом 12 годин з моменту виявлення повідомити завод – виробник про такий випадок та не повинен самостійно визначати та кваліфікувати його, проводити огляд, що потребує демонтажу вузлів та агрегатів, в т.ч. за допомогою спеціалістів-експертів. Покупець зобов'язується доставити автобус до пункту сервісного обслуговування, що буде вказаний заводом-виробником. Продавець зобов'язаний відшкодувати витрати, пов'язані з поставкою автобусів до місця СТО. Висновок спеціалістів заводу-виробника про наявність заводського дефекту автобусу є підставою для вжиття заводом-виробником заходів щодо ліквідації

несправності або заміни непридатного пристрою чи агрегату. Експертиза недоліку ініціюється лише у випадку, якщо завод-виробник та Покупець не дійдуть згоди про причину виникнення та порядок усунення недоліку. При цьому у разі виникнення обставин, які потребують дослідження спеціаліста чи проведення експертизи, вибір експертної організації, час та місце проведення дослідження здійснюється заводом-виробником. Дослідження, експертиза проводиться лише у присутності представника заводу-виробника за винятком випадків письмової відмови заводу-виробника від присутності. У разі недотримання вимог цього пункту Сторони погоджуються про неможливість робити висновки з використанням висновку чи експертизи та неможливість використання такого висновку чи експертизи у судах та інших органах. -У випадку наступного продажу Покупцем автобусів, гарантійні зобов'язання по якому не вичерпані, Покупець зобов'язаний довести до відома наступного Покупця умови гарантії, викладені у розділі “ЯКІСТЬ, КОМПЛЕКТНІСТЬ ТА ГАРАНТІЇ” Договору купівлі-продажу автобусу.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН: У разі невиконання або неналежного виконання своїх зобов'язань за договором Учасник та Замовник несуть відповідальність, передбачену чинним законодавством та договором. У разі затримки поставки товару Учасник сплачує Замовнику пеню у розмірі облікової ставки НБУ від суми непоставленого товару за кожний день затримки. Сплата штрафних санкцій не звільняє сторону, яка їх сплатила, від виконань зобов'язань за цим Договором. Сплата штрафних санкцій не звільняє Сторони від виконання своїх зобов'язань за цим Договором 6.3. Дії замовника при відмові переможця торгів підписати договір про закупівлю У разі письмової відмови переможця торгів підписати договір про закупівлю відповідно до вимог документації конкурсних торгів або не укладення договору про закупівлю з вини учасника у строк, визначений Законом, замовник повторно визначає найбільш економічно вигідну пропозицію конкурсних торгів з тих, строк дії яких ще не минув. 6.4. Забезпечення виконання договору про закупівлю Забезпечення виконання договору не вимагається.

1.3. Економіко-технологічний аналіз товару та процеси його виробництва.

1.3.1. Аналіз технологічного процесу задоволення потреби споживачів.

1. Базова технологічна ідея – створення надвеликого, відповідаючого європейським стандартам якості транспортного засобу для міських перевезень з урахуванням потреб інвалідів.

Переваги ідеї:

- велика вмістимість транспортного засобу особливо корисна для великих міст
- комфортабельність та безпека проїзду у тому числі інвалідів
- можливість виходу на міжнародний ринок, завдяки високій якості

Недоліки ідеї:

- ефект надлишкової якості
- вища у порівнянні з конкурентами ціна
- недорозвиненість культурного середовища (перевізники мало переймаються потребами інвалідів)
- невідповідність європейських стандартів вітчизняним умовам експлуатації

2. Ідея реалізована у створенні «СітіЛаз 12 LE»

1.3.2. Аналіз технології виробництва.

Профільний каркас кузова

1. Фосфатація труб. Перед зварюванням каркасні труби піддаються фосфатації на гальвоавтоматі фірми "PROTEX". Висока точність нарізки труб досягається за рахунок застосування верстатів з ЧПУ фірми "KALTENBACH" (Німеччина).
2. Розкрій листового матеріалу проводиться на лазерних установках фірми "BYSTRONIK LAZER AG" (Швейцарія) і TRUMF (Німеччина). Вся продукція ТОВ «ЛАЗ» і виробництво мають європейські сертифікати ISO 2001. Для забезпечення надійності та тривалої експлуатації у виробництві використовується устаткування і комплектація світових брендів (MAN, ZF, Mercedes і т.д.). Застосування новітніх матеріалів - алюміній, нержавіюча

сталь, матеріали для фарбування і композиційні матеріали для антикорозійного захисту гарантують мінімум 15 років експлуатації.

3. Зварювання й складання каркасу здійснюється за допомогою зварювальних напівавтоматів "FRONIUS" (Австрія), на стапелях і в кондукторах з дуже високою точністю та швидкістю збірки.
4. При облицюванні каркаса кузова на поверхню наносять струмопровідний ґрунт фірми "LANKVITCHER LAKFA BRIK" (Німеччина).

Вклеювання панелей та скла

Технологія вклейки панелей, скла і боковин - це основа шумоізоляції. Клеючі суміші, герметики і мастики фірми Sika та фірми "Dinol" (Швеція) створюють каучукову гумову прокладку між каркасом і бічними панелями або склом, що дозволяє повністю прибрати вібраційний шум під час руху автобуса.

Конструктивні переваги

Форма нижньої частини пасажирського салону техніки ЛАЗ, виконаного у вигляді ізольованого жолоба, що дозволяє проводити мийку під тиском і виключає попадання води у важкодоступні ділянки каркаса що гарантує стійкість кузова до корозії.

5. Комплектація автобусів вузлами і механізмами кращих європейських виробників, зручність їх розташування, дозволяє водіям швидко та якісно проводити дорейсову підготовку, а механікам - поточне обслуговування.

Експлуатаційні люки в салоні дозволяють оперативно проводити ремонт і обслуговування агрегатної бази автобусів і тролейбусів ЛАЗ.

Весь цикл виробництва ЛАЗ від моменту укладення контракту до передачі продукції покупцю можна відстежити до найменшої деталі. Для цього на виробництві впроваджена головна ідентифікаційна картка. Цей документ, разом з технологічним паспортом автобуса (тролейбуса) дозволяє зробити повний огляд виробництва конкретної одиниці техніки, включаючи штучну ідентифікацію всіх встановлених вузлів і деталей. Складання деталей відбувається вручну.

Розділ II. Аналіз маркетингового середовища компанії

1.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Таблиця 2.1

Внутрішні фактори	
Організаційно-правові	
1	2
1. Форма власності	Приватна
2. Форма організації	ЗАТ
3. Організаційна структура	<p>- ланцюжок виробництва: Львівський Автобусний Завод (ЛАЗ), Дніпровський Автоскладальний Завод (ДАЗ), Миколаївський Машинобудівний Завод (НМЗ)</p> <p>- торговий дім ЛАЗ: компанія «Українські Комерційні Автомобілі»</p> <p>- сервісна компанія ЛАЗ: «Бус-Сервіс»</p> <p>- лізингова компанія: «LAZ Finance»</p> <p>На чолі холдингу компанія «СИТІ ТРАНСПОРТ ГРУП»</p>
4. Кадрова політика	<p>Притримуються реактивної кадрової політики.</p> <ul style="list-style-type: none"> • розвинена корпоративна культура; • високі корпоративні стандарти, професійні принципи ведення бізнесу; • гнучку систему мотивації і конкурентоздатний рівень заробітної плати; • здоровий дух змагання, націлений на виконання поставлених завдань; • багатоступінчата систему навчання і постійний професійний розвиток.
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	<p>З двох відомих організаційних методів планування і здійснення проектування (метод паралельного виконання конструкторсько-інженерних робіт і метод послідовно-стадійного виконання конструкторсько-інженерних робіт) вибраний паралельний метод, який дає можливість в умовах гострої активізації конкуренції скоротити загальний час розробки і впровадження продукції у виробництво. Як організаційно-визначальний документ розроблені і затверджені плани науково-технічного прогресу і найважливіших дослідно-конструкторських робіт заводу на кожен поточний рік і перспективу, в основу якого належало ретельне маркетингове вивчення традиційних ринків збуту автобусів ЛАЗ, умов і особливостей експлуатації автобусів, вимог нормативно-технічних документів, зокрема Правил Європейської Економічної комісії (ЕЕК) ООН.</p> <p>Демократичний стиль керівництва. Ланцюжок «від виробника – клієнтові»</p>
Ресурси	

1	2
1. Виробничі потужності	На сьогоднішній день УГК має в своєму розпорядженні новітні комп'ютери, лазерні мережеві принтери, копир-принтерами, сканери і інше устаткування. В даний час до складу Управління головного конструктора ЛАЗ входять: відділ перспективного проектування, відділ кузова, відділ комфорту і обробки, відділ шасі і електроустаткування, відділ технічної документації, випробувальний центр, служба сертифікації, підрозділи впровадження і супроводу виробництва розробленої продукції. Розробки очолюють головні конструктори проектів з тематики розробок.
2. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо	Струмопровідний ґрунт фірми "LANKVITCHER LAKFA BRIK", антикорозійне покриття, ґрунтовка "DuPont", антигравієвий матеріал, герметики і мастики фірми "Dinol", дискові гальмівні механізми, ABS, ASR, встановлені на педалях, пристрої і датчики коефіцієнта гальмування, сучасна конвекторна система опалювання і кондиціонери для салону і робочого місця водія, електронна система управління агрегатами і системами і електронна інформаційна система, пневматична підвіска, зокрема з електронною системою управління, пластмасові панелі зовнішнього і внутрішнього облицювання.
3. Фінансові	Холдингом «ЛАЗ» створена власна фінан сово-лізингова програма LAZ Finance. Статутний фонд ЗАТ "ЛАЗ" склав 326477 тыс.грн.(зокрема інвестиції в сумі 163236 тыс.грн). За даними Львівської ОГА, забор гованість по зарплаті на ЛАЗ зараз 1,5 млн. грн. Детальна інформація щодо фінстану компанії в обмеженому доступі.
4. Інтелектуальні	Проведення тренінгів за власною методикою, підвищення кваліфікації робітників, стажування і навчання на провідних світових компаніях «Мерседес», «Рено», «МАН» Польщі, Туреччини, Німеччини, Китаю. Програма підготовки фахівців для УГК включає стажування в УГК студентів університету «Львівська політехніка». впровадження у виробництво досягнень сучасної науки.
5. Технологічні	Володіє наступними виробничими потужностями: верстатів з ЧПУ фірми "KALTENBACH" (Німеччина) , гальвоавтомати "PROTEX" (Польща), лазерні установки фірми "BYSTRONIK LAZER AG" (Швейцарія), зварювальні напівавтомати "FRONIUS" (Австрія) тощо. Використання передових технологій.
6. Інформаційні	Наявність офіційного сайту компанії. Беруть участь в багатьох профільних виставках, конференціях, симпозиумах, і інших заходах на Україні, в країнах СНД і Західної Європи.
7. Трудові	Висококваліфікований персонал.

Аналіз ланцюга створення вартості за М. Портером

Аналіз ланцюга створення вартості за М. Портером призначений для виявлення можливостей реалізації стратегії лідерства за витратами чи стратегії диференціації.

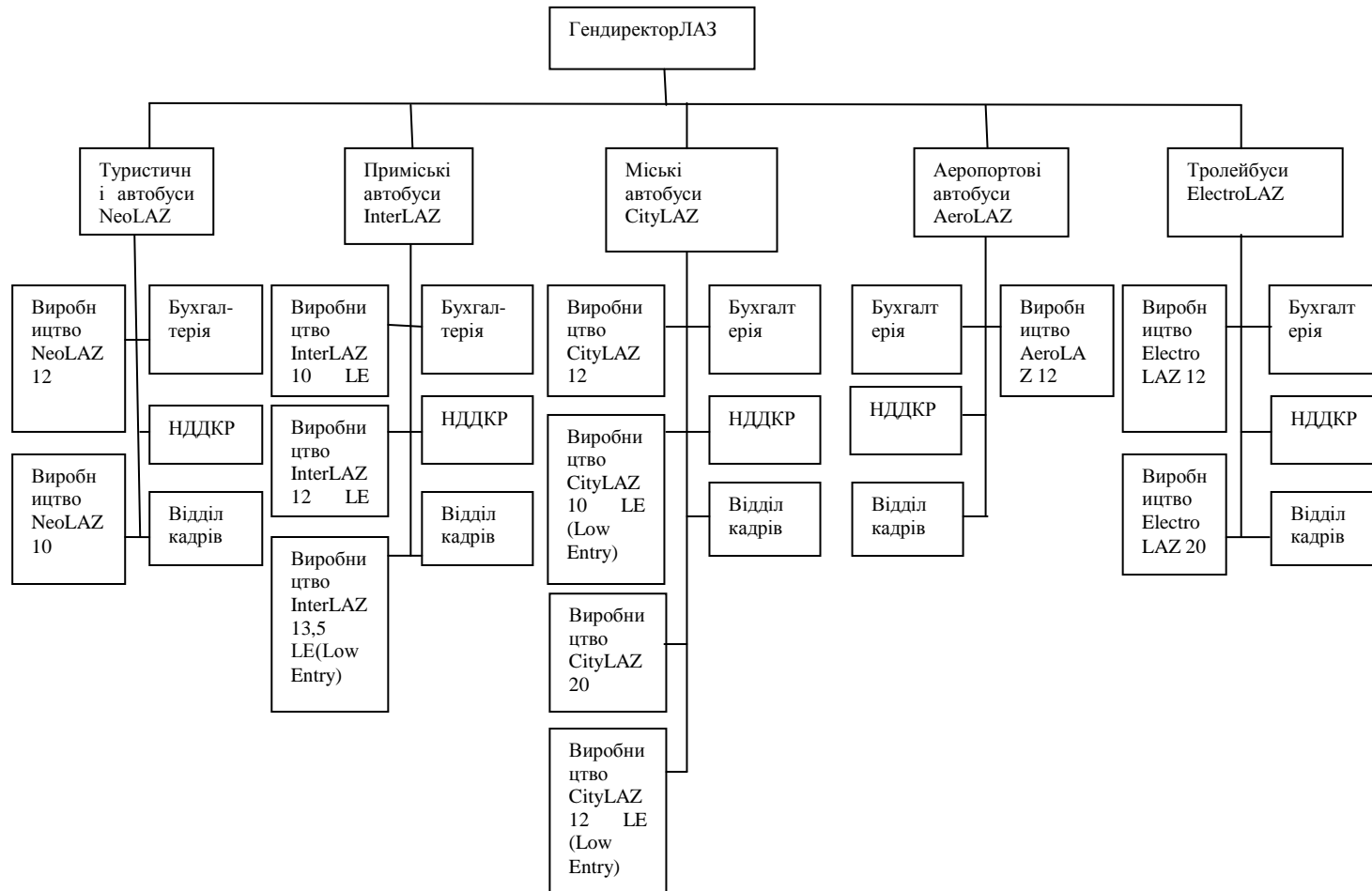
Аналіз ланцюга створення вартості за М. Портером

Інфраструктура компанії				
Управління людськими ресурсами				
Розвиток технології				
Матеріало - технічне постачання				
Внутрішня логістика	Виробнича діяльність	Зовнішня логістика	Маркетинг та збут	Сервіс

Рис. 1.3. Ланцюг створення вартості М. Портера

Інфраструктура компанії: «ЗКТ» є закритим акціонерним товариством. ЗАТ «ЗКТ»

Фактично завод ЛАЗ складається з 5 продуктових дивізіонів, що зайняті виробництвом 4 видів автобусів та виробництвом тролейбусів. В структуру кожного з них входять власні бухгалтерські відділи, відділи кадрів, НДДКР та безпосередньо виробництво.



Виділяють такі *функції* інфраструктури компанії, як: регулювання діяльності всіх БО (бізнес-одиниць) компанії; контроль діяльності всіх БО компанії; оптимізація діяльності БО компанії; модернізація діяльності БО компанії; координація діяльності БО компанії; планування діяльності БО компанії.

Підприємство ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) обрало дивізіонально-продуктову систему управління, адже її впровадження дозволяє в повній мірі фокусуватися на потребах кожного з цільових сегментів, швидко реагувати на будь-які зміни в ринковій кон'юнктурі та політиці конкурентів та ефективно впроваджувати весь комплекс маркетингу на кожному з видів товарів.

Управління людськими ресурсами: ЗАТ «ЗКТ» постійно здійснює набір висококваліфікованих кадрів на постійну роботу. Людськими ресурсами займається відділ кадрів всередині кожного з дивізіонів, **функції** відділу кадрів: формування вимог до рівня кваліфікації і посадових обов'язків; питання мотивації і оплати персоналу ; підбір і розстановка кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі; проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни; забезпечення ЗАТ «ЗКТ» персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану; складання перспективних і поточних планів потреб у персоналі і джерелах його поповнення; контроль за розстановкою персоналу відповідно до його професії, спеціальності. Було організоване навчання конструкторів новітнім досягненням в сучасному проектуванні на підприємстві, в Львівських вищих навчальних закладах, в спеціалізованих організаціях у Києві та за кордоном. Для безпосереднього вивчення досягнень світового автомобілебудування та комунального транспорту фахівці УГК направлялися на провідні підприємства Польщі, Туреччини, Німеччини, Китаю та ін, пройшли стажування і навчання на провідних світових компаніях «Мерседес», «Рено», «МАН» та інших. Приймали участь у багатьох профільних виставках, конференціях, симпозіумах, та інших заходах на Україну, в країнах СНД і

Західної Європи, тому володіють сучасними методами організації праці, виробництва, менеджменту, управління якістю.

Програма підготовки фахівців для УГК включає також стажування у УДК студентів університету «Львівська політехніка».

Оптимізація людських ресурсів сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню ресурсних затрат.

Розвиток технологій: Кожний з дивізіонів має свій відділ НДДКР, який займається:

1. Автоматизацією і комп'ютеризації управління внутрішньовиробничими і зовнішніми матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками
2. Контролем якості;
3. Розробка інноваційних технологій виробництва
4. Інформаційно-технічне забезпечення процесів управління матеріальними ресурсами;
5. Автоматизацією і комп'ютеризацією технологічної лінії виробництва

Саме завдяки новітнім технологіям підприємство може робити сучасні лінійки автобусів CityLAZ і NeoLAZ, а також тролейбусів ElectroLAZ. Запроваджена система ISO 9001, яка регламентує управління якістю на підприємстві.

Весь цикл виробництва техніки від моменту укладення контракту зі споживачем і торговим домом ЛАЗ до здачі продукції у збут можна відстежити до найдрібнішої деталі. Для цього на виробництві впроваджена головна ідентифікаційна картка. Цей документ, разом із технологічним паспортом автобуса (тролейбуса) дозволяє зробити повний огляд виробництва конкретної одиниці техніки. На сьогоднішній день УГК має у своєму розпорядженні новітні комп'ютери, лазерні мережеві принтери, копір-принтери, сканери та інше обладнання. Були здійснені роботи з організації локальної комп'ютерної мережі УГК. УГК має електронну пошту і доступ в Інтернет.

З двох відомих організаційних методів планування і здійснення проектування (метод паралельного виконання конструкторсько-інженерних робіт і метод послідовно-стадійного виконання конструкторсько-інженерних робіт) вибраний паралельний метод, який дає можливість в умовах гострої активізації конкуренції скоротити загальний час розробки і впровадження продукції у виробництво.

В даний час до складу Управління головного конструктора ЛАЗ входять: відділ перспективного проектування, відділ кузова, відділ комфорту й оздоблення, відділ шасі і електрообладнання, відділ технічної документації, випробувальний центр, служба сертифікації, підрозділи впровадження та супроводу виробництва розробленої продукції. Розробки очолюють головні конструктори проектів за тематикою розробок.

Завдяки цьому продукція ЛАЗ має високі якісні характеристики, що дозволяє використовувати стратегію диференціації.

Матеріало-технічне постачання: співпрацює з низкою постачальників додаткових матеріалів та сировини, що постачають продукцію щонайширшого асортименту.

Можна виділити наступні *функції*:

1. Прогнозування, планування і нормування матеріальних ресурсів;
2. Оптимізація номенклатури споживаних матеріальних ресурсів;
3. Управління запасами на складах
4. Організації зберігання матеріалів і готової продукції на складах
5. Контроль за виконання планів постачання, витрат тощо

Діяльність ЗАТ«ЛАЗ» залежить від постачання продукції фірм "PROTEX" (Польща), "KALTENBACH" (Німеччина), "BYSTRONIK LAZER AG" (Швейцарія), "FRONIUS" (Австрія), "LANKVITCHER LAKFA BRIK" (Німеччина), "DuPont" (Бельгія), "Dinol" (Швеція). Більшість з постачальників – іноземні фірми, що виготовляють якісну, але недешеву продукцію. Це зумовлює вибір стратегії – диференціації.

Внутрішня логістика: Розподілом ресурсів між підприємствами холдингу займається управлінська компанія «Сіті транспорт груп». Виділяють наступні *функції* внутрішньої логістики:

1. Оперативно - календарне планування здійснення послуг постачання;
2. Оперативне управління основним і допоміжним виробництвом;
3. Фізичний розподіл матеріальних ресурсів усередині самого підприємства.

Виробнича діяльність: Підприємство виготовляє автобуси та тролейбуси використовуючи ланцюжок виробництва: Львівський Автобусний Завод (ЛАЗ), Дніпровський Автоскладальний Завод (ДАЗ), Миколаївський Машинобудівний Завод (ММЗ)

Необхідно виділити *функції* виробничої діяльності:

1. Виготовлення продукції;
2. Забезпечення необхідних ресурсів в процесі виробництва
3. Планування виробництва;
4. Забезпечення налагодженого функціонування в цехах;
5. Усунення несправностей в обладнанні;

Зовнішня логістика: Зовнішньою логістикою займається управлінська компанія «Сіті транспорт груп». Виділяють наступні *функції*:

1. Формування господарських зв'язків по постачаннях товарів;
2. Введення і обробка замовлень;
3. Оцінка і вибір постачальників матеріальних ресурсів і субпідрядників;
4. Спільне планування транспортного, складського і виробничого процесів;
5. Виконання всіх необхідних супутних операцій по шляху дотримання вантажів до пунктів призначення і так далі.

Ведення зовнішньої та внутрішньої логістичної діяльності управляючою компанією дозволяє зекономити ресурси та узгодити діяльність всіх підприємств холдингу.

Маркетинг та збут: Маркетинговою діяльністю компанії займається маркетинговий відділ «Сіті транспорт груп». Збутовою діяльністю займаються підприємства холдингу «ЛАЗ Фінанс» та Торговий Дім ЛАЗ - компанія

«Українські Комерційні Автомобілі», це дозволяє підприємству економити ресурси та швидко реагувати на зміни на ринку.

Холдингом «ЛАЗ» створена власна фінансово-лізингова програма LAZ Finance, яка дозволяє Клієнтам набувати у п'ять-шість разів більше сучасної, якісної техніки за ті ж кошти.

Підприємство самостійно розробило і пропонує все необхідне: ресурси, механізми та технології для досягнення зазначених нижче цілей. У програмі беруть участь ряд компаній холдингу з використанням аутсорсингу спеціалізованих послуг. Реалізується принцип «одного вікна» від українського виробника, без посередництва банків і спекулятивних лізингових компаній. LAZ Finance вирішує всі питання купівлі Клієнтами техніки. Це найбільш зручний, швидкий і доступний спосіб покупки автобусів і тролейбусів.

LAZ Finance зробив лізинг доступним і державним комунальним компаніям (90% оновлення міського рухомого складу в Європі відбувається виключно за такою лізинговою програмою).

LAZ Finance дозволяє придбати техніку швидко, сплативши лише малу частину її вартості без залучення кредитів банків (з їх громіздкими і дорогими процедурами), дає можливість використовувати податкові, амортизаційні і балансові пільги.

Сервіс: Для організації якісного сервісного обслуговування техніки, в структурі холдингу «ЛАЗ» створена компанія «Бус-Сервіс». Її основні завдання:

- Консультації з експлуатації техніки
- Швидке усунення дрібних неполадок
- Виконання гарантійних зобов'язань
- Якісне сервісне обслуговування
- Професійний ремонт

Мережа сервісів: створюється мережа фірмових СТО «ЛАЗ» по Україні.

Відкриваються фірмові магазини запчастин у Києві,

Львові, Запоріжжі, Ялті, де можна придбати

оригінальні запасні частини і видаткові матеріали.

Основна діяльність ЗАТ «ЗКТ» пов'язана з виробництвом і реалізацією основних продуктів підприємства – автобусів та тролейбусів, а допоміжна - націлена на допомогу і підтримку у здійсненні основної діяльності. Таким чином, до первинних бізнес-процесів можна віднести внутрішню і розподільну логістику, а також маркетингову політику компанії, а до вторинних – заготівельну, кадрову, фінансову та інформаційну логістику.

Таблиця 2.2

№	Складові	Зниження витрат		Збільшення цінової премії бренду, %	
		Доля від загальної собівартості, %	За рахунок чого (характер пропонуваніх змін в складовій)	Доля від загальної собівартості, %	За рахунок чого (характер пропонуваніх змін в складовій)
1	2	3	4	5	6
Основні види діяльності					
	Виробнича діяльність	18%	Великі потужності виробництва можуть бути використані для досягнення ефекту масштабу		
	Зовнішня логістика			5%	Використання продукції фірм тільки зі світовим ім'ям підвищує суб'єктивну якість товару
	Внутрішня логістика	8%	Зменшення витрат на ресурсні матеріали завдяки здійсненню системи замовлень ЗКТ-ММЗ-ДАЗ		

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
	Маркетингова та збутова діяльність			15%	Наявність власної лізингової компанії та торгового дому є джерелом конкурентних переваг «ЗКТ»; Активна реклама, піар-акції, вдало обрана стратегія позиціонування збільшує цінову премію брэнда.
	Сервісна діяльність			4%	Розгалуджена мережа СТО та фірмові магазини запчастин збільшують рівень лояльності до брэнда.
Допоміжні види діяльності					
	НДДКР			18%	Завдяки налагодженій роботі відділів НДДКР в кожному з дивізіонів (паралельний метод) створення унікальних характеристик товару, збільшення товарної диференціації.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
	Матеріало-технічне постачання	12%	Вертикальна інтеграція холдингу дозволяє зекономити на матеріалах («ДАЗ», «ММЗ»)		
	Управління людськими ресурсами	3%	Організація навчання конструкторів у ВНЗ Львова та Києва, а також стажування в УДК сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню ресурсних витрат в майбутньому	2%	Програми міжнародного обміну для підвищення кваліфікації робітників сприяють підвищенню відомості бренду закордоном. Створення позитивного іміджу компанії.
	Інфраструктура компанії	7%	Вертикальна інтеграція холдингу дозволяє зменшити витрати на виробництво та збут	8%	Дивізіонально-продуктова структура компанії дозволяє ефективно впроваджувати різні КМ для різних товарів

Таким чином, проаналізувавши ланцюг створення вартості за Портером можна дійти висновку, що підприємству доцільно реалізовувати стратегію диференціації.

2.2. Аналіз макромаркетингового середовища

Попередня таблиця факторів політико-правового середовища

Таблиця 2.3

№ П/Ч	Фактор	Загроза	Можливість	Напрямок впливу
Політико-правове середовище				
1	Державна програма підготовки до Євро-2012	-	+	П, пр, якс
2	Державна програма «Шкільний автобус»	-	+	п
3	Ухвалення Верховною Радою законопроекту про звільнення вітчизняних автовиробників від сплати ПДВ та мита на ввезення машинокомплектів і обладнання	-	+	П, якс
4	Введення додаткового мита на імпортні автобуси	-	+	якс
5	Відмова Уряду надати державні гарантії на кредити автовиробників	+	-	Якс,пр
6	Відстрочка прийняття закону про обмеження імпорту б/в техніки	+	-	якс
7	Активність Львівської обласної адміністрації у справі ЛАЗу	-	+	п
8	США, ЄС, Китай та Росія спрямували на підтримку автопрому майже 93 мільярди доларів	+	-	якс

1. Державна програма підготовки до Євро-2012. Передбачає, по-перше, оновлення громадського транспорту в містах, у яких відбудеться чемпіонат Європи з футболу, за рахунок виділених коштів з державного та місцевих бюджетів і залучених інвестицій. Є окремий пункт, який передбачає, що міністерства і відомства повинні щорічно оновлювати та представляти галузеві програми, які передбачають комплекс заходів, пов'язаних з підготовкою до проведення Євро-2012. По-друге, Уряд затвердив рішення про забезпечення пасажирським транспортом Євро-2012 саме українськими автобусами. По-третє, як заявила прем'єр-міністр,

Чемпіонат Європи з футболу 2012 року не будуть обслуговувати автобуси, які були у використанні. → Можливість, адже такі заходи по-перше збільшують попит на автобуси з боку муніципальних служб на місцях, по-друге забезпечують реалізацію продукції саме вітчизняним виробникам (зміна якс), по-третє стимулюють виробництво(пр)→Часткова переорієнтація виробництва на потреби Євро-2012. (Оскільки особлива увага при виборі виробника приділятиметься відповідності автобусів європейським стандартам якості та безпеки та презентабельному зовнішньому вигляду транспортних засобів, то слід зосередитися на виробництві великих та надвеликих неолазів та сітілазів з низьким рівнем підлоги, які найкраще відповідають цим вимогам. Оскільки при державних закупівлях вирішальну роль зазвичай відіграє ціна, то її слід встановити трошки нижче ринкової, видатки окупляться за рахунок обсягів продажу)

2. Державна програма «Шкільний автобус». Передбачає закупівлю за рахунок державних та місцевих коштів автобусів на потреби шкільних перевезень. Цього року Уряд України має намір до кінця року розмістити на українських підприємствах замовлення на закупівлю 750 шкільних автобусів. →Можливість. Збільшення попиту. → Оскільки при державних закупівлях вирішальну роль зазвичай відіграє ціна, то її слід встановити трошки нижче ринкової, видатки окупляться за рахунок обсягів продажу.
3. Ухвалення Верховною Радою законопроекту про звільнення вітчизняних автовиробників від сплати ПДВ та мита на ввезення машинокомплектів і обладнання. →Можливість. зменшення видатків і як наслідок зменшення собівартості автобусів вітчизняних виробників у порівнянні з іноземними, на яких закон не поширюється. Отримання додаткових прибутків від вже укладених довгострокових договорів, розрахованих на стару собівартість. →Вкладання цих додаткових коштів на удосконалення технічних характеристик автобусів. Наприклад закупівля ППГ-2 підсилювача процесу горіння, який при збільшенні потужності двигуна на 15-30% витрати палива зменшує на 10-20%.

4. Введення додаткового мита на імпорتنі автобуси. Діяв протягом 6 місяців з початку року. Вплив незначний, адже на момент прийняття додаткового мита усі імпортери мали склад завезених авто у 1,5 рази більше ніж об'єми очікуваних продажів. Обвал ринку не дозволив їм розпродати склад. Автопром не може оговтатись за півроку. Дія захисних механізмів має бути довшою – мінімум рік, два. →можливість. Вплив на якс. →виступити з ініціативою продовження терміну дії законопроекта.
5. Відсутність державних гарантій на кредити. На початку року основні гравці автопрому зверталися з проханням надати 800 млн. гривень на стимулювання попиту і надати державні гарантії під кредити, однак цього не було зроблено. Як наслідок, нестача оборотних коштів, а в умовах кризи в економіці та не вигідного кредитування збільшення вартості продукції, або зменшення обсягів виробництва. →Загроза. Пропозиція. →Лобіювання інтересів автовиробників.
6. Відсутність закону про обмеження імпорту б/в техніки. Перенесено вирішення питання Верховною Радою щодо лімітування імпорту в Україну б/в техніки, який мав би заборонити експлуатацію автобусів, що не відповідають ДСТУ. Понад те, необхідно ввести обмеження, яке зробить зовсім не вигідною закупівлю за кордоном техніки критичного п'ятирічного віку, яку поки що дозволяється ввозити. →Загроза. Оскільки в більшості інших країн Європи та СНД подібні закони вже прийняті, то український ринок стає своєрідним складом вже нікому непотрібного металобрухту. Як наслідок зниження рівня безпеки перевезень, загострення конкуренції. →Лобіювання інтересів автовиробників
7. Активність Львівської обласної адміністрації у справі ЛАЗу. →Можливість. Потужний імпульс дала активність безпосередньо Львівській обласній адміністрації, яка почала самостійно шукати замовлення для заводу ще в лютому. Такий прагматичний підхід, коли ОГА фактично ринковим шляхом допомогла заводу, дозволив вирішити і соціальне питання. →Подальша співпраця з місцевими органами влади.

8. США, ЄС, Китай та Росія спрямували на підтримку автопрому майже 93 мільярди доларів. →Загроза. Оскільки в Україні подібних заходів не відбулося, то вітчизняний виробник на міжнародному ринку знаходиться в нерівних умовах. → Лобіювання інтересів автовиробників

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця факторів політико-правового середовища

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
1	2	3	4	5	6
1.	Державна програма підготовки до Євро-2012	10	Збільшення попиту		Переорієнтація виробництва на потреби Євро-2012
2.	Державна програма «Шкільний автобус»	8	Збільшення попиту		Широка рекламна компанія, запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг
3	Ухвалення Верховною Радою законопроекту про звільнення вітчизняних автовиробників в від сплати ПДВ та мита на ввезення машинокомплектів і обладнання	10	Збільшення конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними виробниками		Введення інновацій у виробництво
4	Введення додаткового мита на імпорتنі автобуси	12	Збільшення конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними виробниками		Виступити з ініціативою продовження терміну дії законопроекта.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4		6
5	Відмова Уряду надати державні гарантії на кредити автовиробників	15		Зниження обсягу вир-ва внаслідок нестачі оборотних коштів	Лобіювання інтересів автовиробників
6	Відстрочка прийняття закону про обмеження імпорту б/в техніки	12		Збільшення конкуренції	Лобіювання інтересів автовиробників
7	Активність Львівської обласної адміністрації у справі ЛАЗу	12	Поява нових ринків збуту		Подальша співпраця з місцевими органами влади
8	США, ЄС, Китай та Росія спрямували на підтримку автопрому майже 93 мільярди доларів	10		Зменшення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку	Лобіювання інтересів автовиробників

Попередня таблиця економічних факторів

Таблиця 2.5

№ П/Ч	Фактор	Загроза	Можливість	Напрямок впливу
1	2	3	4	5
Економічне середовище				
1	Постійні валютні коливання	+	-	пр
2	Складність схем кредитування (відмова банків надавати кредити)	+	-	пр
3	Зниження доходів підприємців	+	-	п

1	2	3	4	5
4	Дефіцит держбюджету(за січень-жовтень 2009р -27.8596 млрд грн)	+	-	п
5	Зміна структури попиту	+	-	п
6	Збільшення ціни на пальне	+	-	п
7	Подорожчання метро	-	+	якс

1. Постійні валютні коливання. → Найбільшу загрозу виробництву автобусів і торгівлі ними становлять валютні коливання, через які на кожному транспортному засобі втрачається до 15 тисяч доларів. Як наслідок збільшення видатків – скорочення обсягів виробництва. → Можливим виходом є укладання угод у перерахунку на більш стійкі валюти.
2. Складність схем кредитування. Банки відмовляються надавати великі кредити автобусовиробникам в умовах кризи. → Внаслідок нестачі оборотних коштів зменшення пропозиції. → Лобіювання інтересів автовиробників.
3. Зниження доходів підприємців. → Призводить до зменшення попиту внаслідок низької купівельної спроможності. → Збільшення чутливості до ціни.
4. Дефіцит держбюджету. → Загроза в зменшенні попиту на автобуси з боку місцевих комунальних служб. → Лобіювання інтересів автовиробників.
5. Зміна структури попиту у бік зростання на мікроавтобуси та зниження на великі та надвеликі автобуси. → Загроза в зменшенні попиту на Сітілази. → Часткова переорієнтація виробництва та лізинг.
6. Збільшення ціни на пальне. → Загроза в зменшенні попиту через можливий перехід підприємців на інші види транспорту. → Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг.
7. Подорожчання метро. → Можливість у збільшенні попиту на автобусні міські перевезення (завдяки вторинності попиту на автобуси). → Активна реклама. Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг.

Підсумкова таблиця економічних факторів

Таблиця 2.6

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
1	2	3	4	5	6
1.	Постійні валютні коливання	12		Збільшення видатків	Укладання угод у перерахунку на більш стійкі валюти
2.	Складність схем кредитування	15		Нестача оборотних коштів	Лобювання інтересів автовиробників
3	Зниження доходів підприємців	15		Зменшення купівельної спроможності	Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг
4	Дефіцит держбюджету	15		Зменшення муніципальних закупівель	Лобювання інтересів автовиробників
5	Зміна структури попиту	15		Зменшення попиту на надвеликі та великі автобуси	Часткова переорієнтація виробництва та лізинг
6	Збільшення ціни на пальне	6		Перехід підприємців на інші види транспорту	Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг
7	Подорожчання метро	2	Збільшення попиту на міські перевезення (завдяки вторинності попиту і на автобуси)		Активна реклама. Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг

Підсумкова таблиця природних, науково-технічних, демографічних, культурних та соціальних факторів

Таблиця 2.7

№ П/Ч	Фактор	Коефіцієнт значущості	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
1	2	3	4	5	6
Природне середовище					
1	Загострення екологічної проблеми	8	Збільшення вимог до екологічної безпеки		Запровадження новітніх технологій у виробництво
Науково-технічне середовище					
2	Збанкрутування вітчизняних заводів-виробників агрегатів до автобусів	12		Додаткові витрати на транспортування деталей	Пошук нових постачальників
3	Скорочення державою фінансування науково-технічних розробок	12		Збільшення видатків на розробку та введення інновацій у вир-во	Лобювання інтересів автовиробників
4	Нестача кваліфікованих кадрів (внаслідок еміграцій великої кількості людей з вищою технічною освітою)	12		Зменшення пропозиції, попиту	Перекваліфікація кадрів
Демографічне середовище					
1	Збанкрутування та вихід з ринку туристичних кампаній внаслідок кризи	10		Зменшення попиту	Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг
Культурне середовище					

1	2	3	4	5	6
1	Світові тенденції до захисту прав інвалідів	8	Збільшення попиту на низькопольні автобуси		Широка рекламна компанія
Соціальне середовище					
1	Страйки робітників	4		Зменшення пропозиції та попиту	PR
2	Скандал з «Артеком»	4		Зменшення попиту	PR

1. Загострення екологічної проблеми. → Можливість. Адже збільшення вимог до екологічної безпеки транспортних засобів урядами держав у Європі «Євро-4», спричиняє аналогічні тенденції в нашій країні, незадоволення громадських груп екологічністю автобусів робить її одним з основних нецінових факторів формування попиту. А оскільки очищуючі елементи досить дорогі, то це стає бар'єром для проходження малих, вкрай фінансово обмежених фірм на ринок. → Запровадження новітніх технологій у виробництво.
2. Високий рівень зношеності автопарку. → Можливість. Адже майже 96% автопарку експлуатуються більше 8 років, рівень зношеності автобусної техніки сягає 80%. Підвищений попит на автобуси (40 тисяч машин). → Розширення товарної номенклатури.
3. Збанкрутування вітчизняних заводів-виробників агрегатів до автобусів внаслідок кризи. → Загроза у зменшенні обсягів вир-ва за рахунок додаткових видатків на транспортування, зменшення конкурентоспроможності внаслідок підвищення собівартості. → Пошук нових постачальників.
4. Скорочення державою фінансування науково-технічних розробок. → Загроза у зменшенні обсягів вир-ва за рахунок додаткових видатків на інновації. → Лобіювання інтересів автовиробників.

5. Нестача кваліфікованих кадрів, внаслідок глобальних міграційних процесів. Стосується і водіїв, і інженерів. → Загроза у зменшенні пропозиції та попиту. → Перекваліфікація, додаткова підготовка кадрів.
6. Збанкрутування та вихід з ринку туристичних компаній внаслідок кризи. → Загроза у зменшенні попиту. → Можливий вихід - запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг для закріплення позицій на ще діючому ринку.
7. Світові тенденції до захисту прав інвалідів. →Можливість у збільшенні попиту на низькопольні автобуси. →Широка рекламна компанія на підтримку тенденцій.
8. Страйки робітників. →Загроза через значні втрати робочого часу і к наслідок прибутків та падіння престижу компанії в очах клієнтів, що призводить до зменшення попиту. →Порятунок – PR акції.
9. Скандал з «Артеком». →Загроза падіння престижу компанії в очах клієнтів, що призводить до зменшення попиту. → Порятунок – PR акції.

Підсумкова таблиця природних, науково-технічних, демографічних, культурних та соціальних факторів

Таблиця 2.8

№ П/Ч	Фактор	Загроза	Можливість	Напрямок впливу
1	2	3	4	5
Природне середовище				
1	Загострення екологічної проблеми	-	+	якс
Науково-технічне середовище				
2	Збанкрутування вітчизняних заводів-виробників агрегатів до автобусів	+	-	пр
3	Скорочення державою фінансування науково-технічних розробок	+	-	пр

1	2	3	4	5
4	Нестача кваліфікованих кадрів (внаслідок зменшення кількості людей з вищою технічною освітою)	+	-	П
Демографічне середовище				
1	Збанкрутування та вихід з ринку туристичних компаній внаслідок кризи	+	-	п
Культурне середовище				
1	Світові тенденції до захисту прав інвалідів	-	+	п
Соціальне середовище				
1	Страйки робітників	+	-	П,пр
2	Скандал з «Артеком»	+	-	п

2.2. Аналіз мікроринкового середовища

1. Базовий ринок підприємства – ринок транспортних засобів.

2. Потенційні ринки.

За товаром: - ринок транспортних засобів для вантажних перевезень

- ринок транспортних засобів для пасажирських перевезень

За технологією: - Авіа

- Водний

- Наземний

За споживачами: - Промисловий споживач (у тому числі держава)

- Кінцевий споживач (населення)



2.2.1. Аналіз споживачів

Таблиця 2.9

Мотиваційне поле ОПР

Мотив	Потреба	Елементи КМ
Самоствердження	Визнання в очах колег, підвищення	Додаткове обслуговування для постійних клієнтів
Почуття духовної близькості	Особиста симпатія з постачальником	Персональний продаж, торгові агенти із освітою психолога
Захищеність від ризику	Консультації та поради фахівців	Послуги консультантів
Визнання	Сприйняття постачальником, як непересічна особистість	Особисті продажі, бригадні продажі(на кожного покупця окремий торговельний агент)
Економія часу	Прискорення процесів купівлі-продажу та укладання угод	Попередньо обговорена стала схема для роботи з новими клієнтами та полешання процедури для постійних клієнтів
Отримувати задоволення від праці	Відчуття комфорту	Сервісне обслуговування високого класу в офісах, укладання угод в неформальній обстановці.

Таблиця 2.10

Опис цілей організації-споживача

Цілі	Способи досягнення	Елементи КМ
Отримання високоякісного товару	Особистий контроль товару(краш-тести)	Випробовування перед закупкою
Економія коштів по експлуатації	Зменшення затрат на експлуатацію	Встановлення паливозберігаючих двигунів
Виконання передбаченого бюджету	Закупка товару по задовільній ціні	Знижки постійним клієнтам, надання повної інформації по зміні цін, надсилання прайс-лістів та каталогів
Популярність бренду виробника	Впевненість в якості товару	Надання повної інформації, щодо ліцензій, технічної характеристики
Зручність в отриманні товару	Зниження затрат на логістику	Спрощення процесу закупівель для постійних клієнтів
Економія часу	Визначена схема укладання угод	Спрощення процесу закупівель для постійних клієнтів
Отримання додаткових переваг	Товар з підкріпленням	Надання гарантій; Знижки на ремонт та продаж запчастин оптовим покупцям
Вибір способу розрахунку	Можливість сплати у кредит	Лізинг

Таблиця 2.11

Обґрунтування змінних сегментування

№ п/п	Змінна сегментування	Значення змінної сегментування	Відмінності в ринковій поведінці	Необхідні відмінності в комплексі маркетингу
1	2	3	4	5
1	Форма власності	<p>Державні установи (прямого управління)</p> <p>Фірни колективної форми власності</p> <p>Приватні підприємства та державні (непрямого управління)</p>	<p>Закупівля здійснюється способом відкритих торгів та контрактів, за попередніми переговорами. Конкретне технічне завдання основним виробникам. Зазвичай 1 постачальник. Найважливіший чинник – ціна.</p> <p>Зазвичай великі об'єми замовлень, наявність закупівельного центру (об'єктивна оцінка якості). Велике значення мають умови сплати (в кредит, лізинг і т.д.) та гарантійне забезпечення.</p> <p>Велике значення має сервіс, рівень обслуговування, гарантії, можливість сплати в кредит. Зазвичай декілька постачальників. Більш чутливі до рекламного та піар впливу.</p>	<p>(Ціна, товар) Невисока ціна продукції та відповідність державному замовленню.</p> <p>(Ціна, товар) Високий рівень обслуговування до та після покупки (товар з підкріпленням). Лізингові та кредитні програми. Відповідність характеристик продукції стандартам якості. (Ціна, товар, просування) Високий рівень обслуговування до та після покупки (товар з підкріпленням). Лізингові та кредитні програми. Реклама, піар-акції з участю лідерів думок.</p>

1	2	3	4	5
2	Виробничі потужності	Малі й середні	Висока чутливість до ціни та сервісного обслуговування. Схвалюються лізингові та кредитні схеми сплати. Гнучкі до зміни ринкової кон'юнктури. Закупка здійснюється зазвичай 1 людиною (суб'єктивні фактори при прийнятті рішень, чутливість до реклами, піар і т.д).	(Ціна, товар, просування) Низька ціна продукції, розгалужена сервісна мережа. Індивідуальний підхід до клієнта.
		Великі	Наявність закупівельного центру Вимоги до гарантій якості. Часто новатори. Великі об'єми закупок.	(Товар, збут) Технічні переваги продукції. Висока якість товару, високий рівень відповідальності, безперебойні поставки.

Опис профілів ринкових сегментів

Виробничі потужності	Форма власності		
	Приватні підприємства	Колективної форми власності	Державні підприємства
Середні й малі	Середні й малі приватні підприємства	Середні й малі фірми колективної форми власності	Середні й малі державні підприємства
Великі	Великі приватні підприємства	Великі фірми колективної форми власності	Великі державні підприємства

Таблиця 2.13

Опис профілів ринкових сегментів

№ п/п	Профіль ринкового сегмента	Специфіка ринкової поведінки	Специфіка комплексу маркетингу		Величина сегменту		Місткість ринкового сегменту	
			4	5	6	7	8	9
			елемент	відмінності	кількість	% від ген.сукупн	%	тис.дол.США за рік
1	Середні й малі державні установи	Вирішальне значення має ціна, чітке технічне замовлення. Суб'єктивізм при прийнятті рішення про закупку (зазвичай 1 особа, не має фінансової зацікавленості)	Товар, цінов а політика	Гнучкі програми розрахунку (в кредит), чітка відповідність ДСТУ	20	14,4	8,8	70000

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Великі приватні організації	Підтримка репутації фірми (висока якість товару), великий об'єм закупівель, перевага інноваційним технологіям	Товар	Гарантія якості, високий рівень сервісу, задовільні технічні характеристики, інновації.	19	13,7	41,3	330000
3	Середні малі приватні організації	Перевагу надають товарам з низькою ціною, економічністю експлуатації, сервісним обслуговуванням(оскільки не мають власних СТО) чутливі до реклами.	Товар, збут	Лізингові програми, високий рівень сервісу, реклама.	65	46,8	9,4	75000
4	Великі державні установи	Великі об'єми закупівель, стандартизована продукція (відповідно до замовлення) з низькою ціною, наявність центру закупівель	Товар, ціна	Стандартизований товар, зниження ціни (система знижок).	5	3,6	23,8	190000

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Середні й малі фірми колективної форми власності	Значні об'єми закупок навіть для малих фірм, велику роль відіграє ціна та спосіб сплати, а також сервіс, є закупівельний центр, але закупки можуть здійснюватися і 1 людиною	Товар	Високий рівень сервісного обслуговування, система знижок, лізинг, індивідуальний підхід до клієнта, реклама	22	15,8	8,1	65000
6	Великі фірми колективної форми власності	Великі об'єми закупок, рішення приймається закупівельним центром, критерій відбору постачальника збалансоване поєднання «ціна – якість»	Товар, ціна	Знижки від об'єму та постійним клієнтам, продукція, що відповідає стандартам якості, налагодження довготривалих стосунків з клієнтом (індивідуальний підхід)	8	5,8	9,9	79000

Підприємству доцільно працювати з сегментами з найбільшою місткістю - великі приватні та державні організації. Це зумовлено як специфікою продукції, технічними та якісними характеристиками та вартістю автобусів «СітіЛаз», так і можливістю здійснення великими організаціями крупних закупівель.

Таблиця 2.14

Аналіз факторів споживчого середовища

№ п/ч	Фактор	Коефіцієнт значущості	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
1	2	3	4	5	6
Конкуренти					
1	Збанкрутування великої кількості вітчизняних компаній-перевізників внаслідок кризи	10	-	Загострення конкуренції за існуючих споживачів	Спроба захоплення нових ринків збуту(закордон), активна збутова політика.
2	Зменшення реальних доходів вітчизняних підприємств (споживачів) через високий рівень інфляції	10	-	Зниження купівельної платоспроможності підприємств – споживачів – загострення цінової конкуренції	Лізинг
3	Збільшення дефіциту держбюджету майже у 2 рази у порівнянні з минулим роком	10	-	Зниження купівельної платоспроможності– загострення цінової конкуренції	Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг
4	Посилення державного контролю безпечності та екологічності транспортних засобів	10	Закріплення позицій на ринку, підвищення вхідних бар'єрів для нових підприємств, послаблення конкуренції.	-	Введення інновацій у виробництво
5	Надання державою додаткових коштів місцевим органам для проведення «Євро 2012»	10	Можливість завоювати більшу ринкову частку.	-	Широка рекламна компанія
Постачальники					

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
1	Збанкрутування значної частини автобудівних підприємств	10	Можливість диктувати умови переговорів	-	Придбання товарів у кредит для збереження обігових коштів, підпис довгострокового контракту на вигідних умовах
2	Подорожчання матеріалів – собівартості продукції	10	-	У майбутньому подорожчання напівфабрикатів	Закупівля великих партій за поточними цінами, використання фьючерсів
3	Збанкрутування постачальників матеріалів – перебої з поставками	5	-	Можливий дефіцит певних товарів	Пошук нових постачальників

2.2.2. Аналіз конкуренції

Таблиця 2.15

Ступеневий аналіз конкуренції

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3
1. Тип бізнесу - глобальний	Максимальне розширення ринків збуту підприємствами галузі.	Передбачає відповідність товару світовим стандартам якості (ISO 9001:2001) Продукція «ЛАЗ» представляє Україну на міжнародних форумах в СНД, Європі, країнах Латинської Америки, виграно тендер на постачання автобусів Македонії.

1	2	3
2. Рівень конкурентної боротьби - міжнаціональний	Присутня велика кількість як вітчизняних, так і іноземних конкурентів.	Як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку підприємство здійснює політику слідування за лідером.
3. За галузевою ознакою - внутрішньогалузева конкуренція	Конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що працюють в межах однієї галузі.	Компанія обмежена в цій політиці цінами на аналогічні автобуси конкурентів, необхідне впровадження інновацій для диференціювання свого продукту (низький рівень підлоги, використання нових матеріалів)
4. За видом товарів – товарно – родова конкуренція	Сітілази конкурують із дешевшими автобусами з середнім рівнем підлоги, з надвеликими міськими автобусами та мікроавтобусами.	Орієнтація на конкретні сегменти споживачів (здійснює диференціацію за асортиментом продукції)
5. Цінова та нецінова конкуренція	Методом конкурентної боротьби є покращення нецінових характеристик таких, як якість товару та послуг.	Підвищення якості, технічних характеристик автобусів, надання додаткових послуг по обслуговуванню, запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг
6. Марочна конкуренція	Велике значення має імідж та статус компанії	Підвищення цінової премії бренду «ЛАЗ»

Найбільш небезпечні конкуренти (ННК)

Аналіз автобусного ринку України виявив 2 основних корпорації-конкурента: корпорація «Богдан», яка включає в свій склад 3 автобусобудівні заводи (ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» (випуск легкових автомобілів та автобусів); ВАТ "Черкаський автобус" (виробництво автобусів); ТОВ "Богдан-Спецавтотехніка" (переобладнання та виробництво спецавтотехніки на основі існуючих моделей)) та корпорація «Еталон» (ВАТ

«Чернігівавтодеталь», ЗАТ «Бориспільський автомобільний завод», ЗАТ «Чернігівський автобусний завод», ТОВ НТП «Еталон», ВАТ «Стрий-Авто»).

Але взявши до уваги той факт, що кожен завод всередині корпорації має свою специфіку виробництва та маркетингову стратегію, то і порівнювати доцільніше не з корпорацією в цілому, а з окремо визначеним заводом-конкурентом.

Виробництво автобусів в Україні, здійснюється здебільшого зусиллями 7 основних заводів. Це: ЗАТ«ЛАЗ», ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ЗАТ«БАЗ», «Чернігівський автозавод», ЗАТ«ЗАЗ», «Анто-рус» з Херсона, АТ «Часівоярський ремонтний завод» з Донецької області.

Найбільш небезпечними конкурентами компанії ЗАТ«ЛАЗ», є такі компанії:

1. ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс»- 38,3% ринкової частки ринку
2. ЗАТ«БАЗ» - 24,3% ринкової частки ринку
3. «Чернігівський автозавод» - 13,3% ринкової частки ринку

Використовуючи модель М. Портера для аналізу конкуренції на ринку міських автобусів відмітимо, що прибутковість підприємства залежить від 5-ти головних факторів:

- Вплив постачальників. Діяльність ЗАТ«ЛАЗ» залежить від постачання продукції фірм "PROTEX" (Польща), "KALTENBACH" (Німеччина), "BYSTRONIK LAZER AG" (Швейцарія), "FRONIUS" (Австрія), "LANKVITCHER LAKFA BRIK" (Німеччина), "DuPont" (Бельгія), "Dinol" (Швеція). Щодо вітчизняних постачальників, то в Україні немає заводів, які випускають агрегати до автобусів. Єдиний український завод, що спеціалізується на автобусних агрегатах - «Мотор-Січ», що працює з «Iveco», але повноцінні агрегати вони не роблять, здебільшого це збирання і докомплектація агрегатів. Співробітництво тільки з іноземними постачальниками – великий ризик, пов'язаний з додатковими витратами на транспортування, митними платежами, особливостями оформлення документів, валютними коливаннями. Від ефективності співпраці з

постачальниками залежить не тільки якість кінцевого товару, але його собівартість.

- Фірми, що можуть проникнути до галузі. В наслідок вступу України до СОТ та розвитку ринку міських автобусів існує загроза виходу нових підприємств на ринок. Щодо українського ринку, то у ЛАЗа з'являються нові конкуренти. На TIR'2009 про себе заявив ще один український виробник. Тепер в Україні автобуси випускають і в Рівному на підприємстві «МТК» Ровненський автозавод.
- Товари-субститути. Товарами-замінниками для “CityLAZ 12LE” можуть бути великі та середні міські автобуси з середнім рівнем підлоги, мікроавтобуси.
- Конкуренція. Характер конкуренції на ринку – внутрішньогалузева конкуренція. Існує три найбільш небезпечних конкурента: ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ЗАТ«БАЗ», «Чернігівський автозавод».
- Покупці. Покупцями на ринку міських автобусів виступають фірми колективної власності, приватні та державні підприємства-перевізники.

Бар'єри проникнення:

1. Розмір капіталовкладень. Висока вартість устаткування та агрегатів призвела до того, що для здійснення крупної угоди з українським підприємством - перевізником, у виробництво потрібно вкласти десятки мільйонів доларів. Створення й підготовка до серійного виробництва тільки однієї сучасної середньої моделі, за оцінками фахівців, коштує від \$500тис.
2. Доступ до ресурсів. Відсутність вітчизняних постачальників.
3. Економія за рахуноквертикальної інтеграції
4. Субсидування «ЗКТ» (ЛАЗ) Львівською обл. адміністрацією.
5. Низький рівень розвитку банківсько-кредитної системи України.

6. Відсутність сприятливої законодавчої бази та державного інвестування автопрому.
7. Використання ефекту досвіду на ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ та більшості вітчизняних компаній галузі.
8. Наявність товарних знаків ЗАТ«ЛАЗ», ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ЗАТ«БАЗ», «Чернігівський автозавод», ЗАТ«ЗАЗ», «Анто-рус», АТ «Часівоярський ремонтний завод»
9. Очікувані міри у відповідь. Низькі темпи роста галузі при наявності великих фірм із значними ресурсами для конкурентної боротьби.

Фактори, що обумовлюють силу постачальника:

1. Невелика кількість виробників автобусних агрегатів.
2. Зниження концентрації постачальників, що зумовлено банкрутством багатьох з них після кризи в транспортній галузі.
3. Відсутність товарів – субститутів у більшості постачальників при обслуговуванні автобусобудівної галузі.
4. Великі обсяги замовлень (великі витрати переключення).
5. Особливі характеристики продукції постачальника. Продукт постачальника є важливим вихідним ресурсом, що обумовлює ефективність бізнесу.

Фактори, що обумовлюють силу покупців:

6. Вузька сфера використання міських автобусів
7. Невелика кількість покупців, що здійснюють крупні закупівлі.
8. Закупівля автобусів – значна доля витрат покупця. Чутливість до ціни.
9. Невисокі прибутки в галузі міських перевезень. Чутливість до ціни.
10. Для споживачів компанії – покупця залежність між характеристиками автобуса та якістю перевезень непринципова (дуже короткий термін)

Фактори загроз збоку товарів- субститутів

1. Ціна на мікроавтобуси набагато нижча, ніж на «СітіЛаз 12LE»
2. Споживачі лояльніші до товарів-субститутів, у порівнянні з «СітіЛаз 12LE»

Фактори конкурентоздатності:

1. Низькі темпи роста в галузі (за останні 2 роки ринок «просів» на 84%), що призводить до загострення конкуренції
2. Високі стратегічні ставки конкурентів.
3. Компанії на даному ринку мають торгові марки, тобто, конкуренція марочна. Наявність товарних знаків ЗАТ«ЛАЗ», ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ЗАТ«БАЗ», «Чернігівський автозавод», ЗАТ«ЗАЗ», «Анто-рус», АТ «Часівоярський ремонтний завод»

Таблиця 2.16

Покомпонентний аналіз конкурентів за М. Портером

Найменування компанії-конкурента	Уявлення компанії про галузь та своє місце в ній	Поточна стратегія	Можливості (сильні та слабкі сторони)	Майбутні цілі
1	2	3	4	5
ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» (в минулому ВАТ «Луцький автомобільний завод»)	АТ«Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» входить до складу корпорації «Богдан». Статутний капітал АТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» складає 1,082 млрд. гривень і розподілений на 4 326 890 612 простих іменних акцій. Інвестиції в цей проект вже перевищили 100 млн. доларів США.	Орієнтація на покупця	+ великі виробничі потужності +високі технологічні та технічні показники товару (За рахунок використання новітніх технологій термін гарантії на кузова для автобусів, тролейбусів і вагонів трамваїв буде збільшений до 15 років) +автоматизований процес виробництва +особливі характеристики товару (використовувані на підприємстві технології сьогодні є лише у одного європейського виробника) +сучасні технології сервісного, гарантійного та післягарантійного обслуговування +наявність значної к-ті постійних клієнтів (сьогодні є учасником 8 тендерів на постачання автобусів) -висока собівартість товару	<ul style="list-style-type: none"> • На черзі введення другої черги виробництва • Після введення в експлуатацію другої черги автобусного виробництва планує вийти зі своєю продукцією на ринки Європи. • Розраховує на держзамовлення Євро2012

1	2	3	4	5
ЗАТ«БАЗ»	<p>Бориспільський автозавод - один із наймолодших в Україні із заводів такого профілю. Він входить до складу відомої корпорації «Еталон» Сьогодні ЗАТ «Бориспільський автозавод» - це сучасне самостійне виробництво, на якому працює близько дев'ятсот працівників. Виробничі площі заводу займають 7000 кв. м. Завод випускає 1.700 автобусів в рік, десяти різних модифікацій.</p>	Орієнтація на покупця	<p>+унікальні характеристики товару (Завод співпрацює з науково-дослідним інститутом автомобілебудівництва «Еталон»)</p> <p>+високі технологічні та технічні показники товару</p> <p>-повністю вітчизняне підприємство</p> <p>-нестача оборотних коштів</p> <p>-невигідність розміщення постачальників(Індія, Корея)</p>	<ul style="list-style-type: none"> компанія розглядає низку пропозицій від зарубіжних фірм щодо виробництва в Україні автобусів з доскладанням за кордоном і наступним продажем на ринках третіх країн. Розширення виробництва
«Чернігівський автозавод»	<p>Завод засновано в 2003р, є складовою частиною корпорації «Еталон».</p> <p>Чернігівський автозавод не тільки зробив внесок у створення нових робочих місць, але й у розвиток виробництва повністю вітчизняного автобуса, з використанням комплектуючих, вузлів і агрегатів українських виробників.</p>	Орієнтація на покупця	<p>+великі виробничі потужності (Виробничі площі 8300кв.м, три збиральні лінії. Які дозволяють виготовляти 120-150 автобусів на місяць.)</p> <p>+суто українське виробництво</p>	<ul style="list-style-type: none"> Вихід на міжнародний ринок Розширення виробництва

Аналіз конкуренції

<i>Тип конкурентної ситуації на ринку</i>	<i>В чому проявляється</i>	<i>Реакція компанії</i>
1. Існуючий тип – Диференційована олігополістична конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> - відносно невелика кількість основних підприємств на ринку - підприємства чутливі до змін маркетингової стратегії один одного - нецінова конкуренція - високі вхідні бар'єри на ринок(для початку ведення бізнесу необхідно мати певну технологічну та технічну базу. Створення й підготовка до серійного виробництва тільки однієї сучасної середньої моделі, за оцінками фахівців, коштує від \$500тис.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка та посилення вхідних бар'єрів - Поглиблення диференціації товару
2. Тип родового середовища галузі – стадія зрілості ринку	Уповільнення темпів зростання ринку, його перенасиченість, загострення конкуренції за ринкову частку. На ринку автобусів присутня велика кількість підприємств – конкурентів, як вітчизняних, так і зарубіжних	Стратегія диференціації, збільшення частки НДДКР для підвищення лояльності клієнтів. Індивідуальний підхід та знижки постійним клієнтам.

Таблиця факторів конкурентного середовища

№ п/ч	Фактор	Коефіцієнт значущості	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
1	Введення додаткового мита на імпорتنі автобуси	12	Збільшення конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними виробниками		виступити з ініціативою продовження терміну дії законопроекта.
2	Ухвалення Верховною Радою законопроекту про звільнення вітчизняних автовиробників від сплати ПДВ та мита на ввезення машинокомплектів і обладнання	10	Збільшення конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними виробниками		Введення інновацій у виробництво
3	США, ЄС, Китай та Росія спрямували на підтримку автопрому майже 93 мільярди доларів	10		Зменшення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку	Лобіювання інтересів автовиробників
4	Збанкрутування або тимчасове припинення виробництва багатьма вітчизняними виробниками автобусів	12	Послаблення конкуренції		Розширення ринку

Таблиця 2.18

№	Фактор	Бали	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ							
			-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Якість перед- та післяпродажного обслуговування	10		Ч	Б,М					
2	Досвід роботи компанії на ринку	16	Б,Ч	М						
3	Вартість обслуговування (експлуатації)	14		М	Ч	Б				
4	Відповідність технологій ринковим умовам	19				М,Ч,Б				
5	Наявність інвестицій для розширення виробництва і збуту	12			Б	Ч	М			
6	Наявність технологічних новаторств	17			М,Ч,Б					
7	Наявність каналів збуту	18				Ч	М,Б			
8	Зносостійкість товару (строк гарантії)	17			М	Ч,Б				
9	Якість маркетингових досліджень ринку	14				М	Ч,Б			
10	Інформаційна система	12			Ч	М,Б				
11	Кваліфікованість персоналу	12			Ч	М,Б				
12	Організаційна ефективність	16				Б,Ч	М			

13	Наявність лояльних форм сплати	20		Б,Ч	М				
----	--------------------------------	----	--	-----	---	--	--	--	--

Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ

Обґрунтування важливості даних факторів конкурентоспроможності

Обґрунтування важливості даних факторів конкурентоспроможності

- ✓ Якість перед- та післяпродажного обслуговування – на автобусному ринку сервіс є джерелом конкурентної переваги і важливим фактором для здійснення закупки.
- ✓ Досвід роботи компанії на ринку – є джерелом конкурентної переваги завдяки можливості застосування ефекту досвіду та економії на логістичних витратах, до того ж компанії, що мають досвід роботи на ринку зазвичай вже є відомими брендами.
- ✓ Вартість обслуговування – при виборі автобуса для міських перевезень вітчизняні покупці орієнтуються здебільшого на його ціну та вартість експлуатації та обслуговування.
- ✓ Відповідність технологій ринковим умовам – існування державних стандартів якості в транспортній галузі, а також відповідно зростаючі вимоги споживачів до технологічної складової продукції зумовлюють силу даного фактору.
- ✓ Наявність інвестицій для розширення виробництва і збуту – наявність інвестиційних коштів зумовлює не тільки зміни у виробничій та збутовій діяльності підприємства, але й його гнучкість до змін ринкової кон'юнктури та стійкість в умовах кризи.
- ✓ Наявність технологічних новаторств – головний критерій диференціації товару на ринку.
- ✓ Наявність каналів збуту – зумовлює ефективність продажів компанії.
- ✓ Зносостійкість товару – один із найважливіших критеріїв відбору автобусів для покупця.

- ✓ Якість маркетингових досліджень ринку – є основою ефективності діяльності компанії.
- ✓ Інформаційна система – є фактором підвищення цінової премії бренда, його відомості та лояльності споживачів, може виконувати функції каналу дистрибуції (продажі через інтернет)
- ✓ Кваліфікованість персоналу – зумовлює продуктивність праці, а отже є важливим джерелом конкурентних переваг через зменшення ресурсних витрат.
- ✓ Організаційна ефективність – ефективність організаційної структури управління є першочерговою умовою прибуткової діяльності компанії, визначає її політику.
- ✓ Наявність лояльних форм сплати – важлива умова при виборі дорогої високотехнологічної продукції.

Таким чином, провівши аналіз сильних і слабких сторін ЗАТ «ЗКТ» можна зробити висновок, що основними джерелами конкурентних переваг є великий досвід роботи компанії на ринку, і як наслідок велика відомість бренду та лояльність споживачів до продукції компанії, завдяки великому терміну перебування компанії на вітчизняному ринку можливе також застосування ефекту досвіду для мінімізації логістичних та маркетингових витрат.

Іншим важливим фактором конкурентоздатності підприємства є наявність різних схем сплати за товар (лізинг, кредит) та розвиненої сервісної та ремонтної мережі, що є вкрай важливим на цьому ринку. Іншою сильною стороною підприємства є значна частка НДДКР в товарі та наявність технічних новаторств, що дозволяє ефективніше проводити стратегію диференціації.

2.2.3 Аналіз постачальників

Насьогодні ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ співпрацює з такими постачальниками:

- "PROTEX" (Польща) – виробник гальвоавтоматів;
- "KALTENBACH" (Німеччина) – виробник верстатів для нарізки труб;
- "BYSTRONIK LAZER AG" (Швейцарія) – виробник лазерних установок;
- "FRONIUS" (Австрія) – виробник зварювальних напіваавтоматів;
- "LANKVITCHER LAKFA BRIK" (Німеччина) – виробник струмопровідного ґрунту;
- "DuPont" (Бельгія) – виробник антикорозійного покриття, ґрунтовки та фарби для кузова;
- "Dinol" (Швеція) – виробник антигравійного матеріалу, клейких сумішей, герметиків та мастиків.

Вище згадані постачальники є провідними світовими виробниками матеріалів, деталей та устаткування для машинобудівної промисловості, їх продукція повністю задовільняє потреби ЛАЗу як якості, так і за умовами співпраці. Недоцільно проводити рейтинг постачальників, оскільки саме їх продукція забезпечує впровадження інновацій, ріст обсягів виробництва та розвиток уцілому, до того ж у галузі мають місце великі витрати переключення, що робить економічно недоцільною зміну постачальників за існуючих умов.

Таблиця факторів середовища постачальників

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
1	Валютні коливання	12	-	Збільшення собівартості продукції внаслідок збільшення видатків	По-можливості зміна схеми розрахунку на кредитну або лізинг
2	Спад виробництва автобусів внаслідок економічної кризи	10	Загострення конкуренції серед постачальників	-	По-можливості зміна схеми розрахунку на кредитну або лізинг
3	Збанкрутування постачальників матеріалів – перебої з поставками	5	-	Можливий дефіцит певних товарів	Пошук нових постачальників
4	Подорожчання матеріалів – собівартості продукції	10	-	У майбутньому подорожчання напівфабрикатів	Закупка великих партій по старим цінам

2.2.4 Аналіз посередників

ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ не має офіційних посередників. Для того, щоб залишатися лідером на сучасному ринку ЛАЗ вводить нову систему менеджменту всього ланцюжка «від виробника – клієнтові».

З цією метою створена холдингова структура ЛАЗ. У структурі холдингу виділені:

- ланцюжок виробництва: Львівський Автобусний Завод (ЛАЗ), Дніпровський Автоскладальний Завод (ДАЗ), Миколаївський Машинобудівний Завод (НМЗ)

- торговий дім ЛАЗ: компанія «Українські Комерційні Автомобілі»
- сервісна компанія ЛАЗ: «Бус-Сервіс»
- лізингова компанія: «LAZ Finance»

Очолює холдинг управляюча компанія «СИТІ ТРАНСПОРТ ГРУП»

Таким чином підприємство заощаджує кошти на зовнішню логістику та дистрибуцію.

2.2.5 Контактні аудиторії

Контактними аудиторіями ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ є:

- ✓ засоби масової інформації, що добровільно друкують статті про стан підприємства (журнали «Транспортне будівництво України», «Колісна формула», «Комерційні автомобілі», «Житлово-комунальне господарство України», «Перевізник», «Автопрофі»);
- ✓ рекламні та піар-агентства («S Promo», «С – Медіа»);
- ✓ податкова служба України;
- ✓ служба пожежної безпеки;
- ✓ санепідемстанція;
- ✓ Економічні сайти мережі Інтернет (www.marketing-ua.com, www.proreklamu.com, www.marketingclub.org.ua та ін.)
- ✓ Антимонопольний комітет;
- ✓ Державний комітет зі стандартизації, метрології та сертифікації;
- ✓ Міністерство охорони навколишнього середовища;
- ✓ Державний комітет з захисту прав споживачів.

ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) активно приймає участь у виставках і конференціях, як національного так і світового масштабу, завдяки чому продукція «ЛАЗ» відмічена як в нашій країні, так і за її межами. Автобуси ЛАЗ представляють Україну на міжнародних форумах в СНД, Європі, країнах Латинської Америки.

З часів заснування заводу були присвоєні почесні звання - «Кращий автомобільний дизайн», «Кращий вітчизняний товар року», «Авто року», залучено в «Книгу рекордів України»

Участь у Всесвітньому конгресі громадського транспорту в Фінляндії та на міжнародній виставці «Busworld Europe» (Бельгія) дозволила розширити коло потенційних покупців. У 2010 році виграно тендер на постачання 84 автобусів до Македонії.

Високий техніко-економічний і дизайнерський рівень нових автобусів ЛАЗ підтверджений нагородами на виставках:

- Дипломом Лауреата галузевого бізнес-рейтинга «Лідери торговельно-промислової України» з привласненням почесного звання «Лідер машинобудівної галузі України» в номінації «Виробництво автобусів 2004», дипломом переможця першого етапу Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар року» за розробку і освоєння випуска міжміського туристичного автобуса підвищеною комфортності NeoLaz 12 (5208) і великого міського автобуса з низьким рівнем підлоги CityLaz 12 (A183).

2.3 Висновки за результатами аналізу маркетингового середовища

2.3.1. Зведені таблиці маркетингового середовища

Таблиця 2.20

Фактори загроз

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Загроза	Реакція
1	2	3	4	5
1	Відмова Уряду надати державні гарантії на кредити автовиробників та	15	Зниження обсягу вир-ва внаслідок нестачі оборотних коштів	Лобіювання інтересів автовиробників
3	Зниження доходів підприємців перевізників	15	Зменшення купівельної спроможності	Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг
4	Збільшення дефіциту держбюджету	15	Зменшення муніципальних закупівель	Лобіювання інтересів автовиробників
5	Зміна структури попиту	15	Зменшення попиту на надвеликі та великі автобуси	Часткова переорієнтація виробництва та лізинг.
6	Страйки робітників	13	Зменшення пропозиції та попиту	PR
7	Скандал з «Артеком»	13	Зменшення попиту	PR
8	Відстрочка прийняття закону про обмеження імпорту б/в техніки	12	Загострення конкуренції	Лобіювання інтересів автовиробників
9	Постійні валютні коливання	12	Збільшення видатків на імпортовані напівфабрикати та комплектуючі	Укладання угод у перерахунку на більш стійкі валюти, застосування ф'ючерсів

1	2	3	4	5
10	Скорочення державою фінансування науково-технічних розробок	12	Збільшення видатків на розробку та введення інновацій у вир-во	Лобіювання інтересів автовиробників
11	Нестача кваліфікованих кадрів	12	Зменшення продуктивності праці – збільшення витрат	Перекваліфікація кадрів
12	Збанкрутування вітчизняних заводів-виробників агрегатів до автобусів	12	Додаткові витрати на транспортування деталей	Пошук нових постачальників
13	США, ЄС, Китай та Росія спрямували на підтримку автопрому майже 93 мільярди доларів	10	Зменшення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку	Лобіювання інтересів автовиробників
14	Збанкрутування та вихід з ринку компаній-перевізників внаслідок кризи	10	Зменшення попиту на автобуси.	Запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг
15	Збільшення ціни на пальне	6	Перехід підприємців на інші види транспорту	Запропонування різних схем розрахунку

Фактори можливостей

№	Фактор	Коефіцієнт значущості	Можливість	Реакція
1	Введення додаткового мита на імпортовані автобуси	12	Збільшення конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними виробниками	Виступити ініціативою продовження терміну дії законопроекта. 3
2	Активність Львівської обласної адміністрації у справі ЛАЗу	12	Поява нових ринків збуту	Подальша співпраця місцевими органами влади 3
3	Державна програма підготовки до Євро-2012	10	Збільшення попиту	Переорієнтація виробництва на потреби Євро-2012
4	Ухвалення Верховною Радою законопроекту про звільнення вітчизняних автовиробників від сплати ПДВ та мита на ввезення машинокомплектів і обладнання	10	Збільшення конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними виробниками	Введення інновацій у виробництво у
5	Збільшення рівня зношеності автопарку	10	Високий рівень попиту - 40 тисяч машин	Розширення товарної номенклатури.
6	Загострення екологічної проблеми	8	Збільшення вимог до екологічної безпеки	Запровадження новітніх технологій у виробництво у
7	Світові тенденції до захисту прав інвалідів	8	Збільшення попиту на низькопольні автобуси	Широка рекламна компанія
8	Державна програма «Шкільний автобус»	8	Збільшення попиту	Широка рекламна компанія, запропонування лояльних схем розрахунку: в кредит, розстрочку, лізинг

Таблиця 2.22

Висновки щодо причини виникнення симптоматики

Складові	Сутність	Аргументація	Реакція компанії
1	2	3	4
<i>Зовнішні причини</i>			
Можливості ведення бізнесу	Загострення конкуренції, нестача місцевих бюджетів у комунальних установах, збільшення ціни на пальне, нестача кваліфікованих кадрів.	Внаслідок зменшення купівельноспроможності обраного сегменту різке скорочення долі ринку	Часткова переорієнтація на інші сегменти та товари
Попит	Зменшення попиту на великі міські автобуси, на користь малих (мікро)	Зниження продаж СітіЛаз	Широка рекламна компанія, надання можливості розрахунку в кредит, лізинг.
Пропозиція	Відсутність протекціоністських законопроектів, стагнація кредитно-фінансової системи, скорочення державного фінансування автопрому.	Викликало скорочення виробництва, нестачу оборотних коштів – уповільнення темпів росту	Лобіювання інтересів у державних установах
<i>Внутрішні причини</i>			
Комплекс маркетингу	- Ціна: збільшення вартості матеріалів, валютні коливання	- викликало збільшення собівартості продукції	-Надання можливості розрахунку в кредит, лізинг
	-Товар: необхідність введення інновацій у продукт(для відповідності світовим стандартам якості та збільшення диференціації товару) - збільшення диференціації товару, спроба завоювати нові сегменти		
	-PR: страйки робітників, скандал з «Артеком»	- ускладнення процесу виробництва	Продовження наукових розробок, участь у виставках.
		- розширення асортименту - зниження іміджу марки	Реклама, проведення PR-кампаній

2.3.2. Висновки щодо маркетингової проблеми чи можливості

На мою думку, найважливішими факторами є політико-правові та економічні, насамперед відсутність належної державної підтримки, як в законодавчій так і в фінансовій сфері. Постійні валютні коливання, недорозвиненість кредитної системи України, а також відсутність вітчизняних постачальників та зміна структури попиту через обмежену внаслідок економічної кризи купівельноспроможність підприємств вимагають неабияких зусиль для ведення прибуткового бізнесу в цій сфері.

Але з іншого боку, проаналізувавши ринок міських автобусів, можна дійти висновку, що він є достатньо великим з величезним потенційним рівнем попиту (про це свідчить насамперед рівень зношеності автопарку в Україні). Після проведення дослідження ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ доцільно прийняти рішення щодо розширення ринків збуту та глибшого проникнення у вже опрацьовані сегменти ринку.

Залежність між приростом долі ринку та витрат на маркетинг компанії можна зобразити Рис. 2.2.

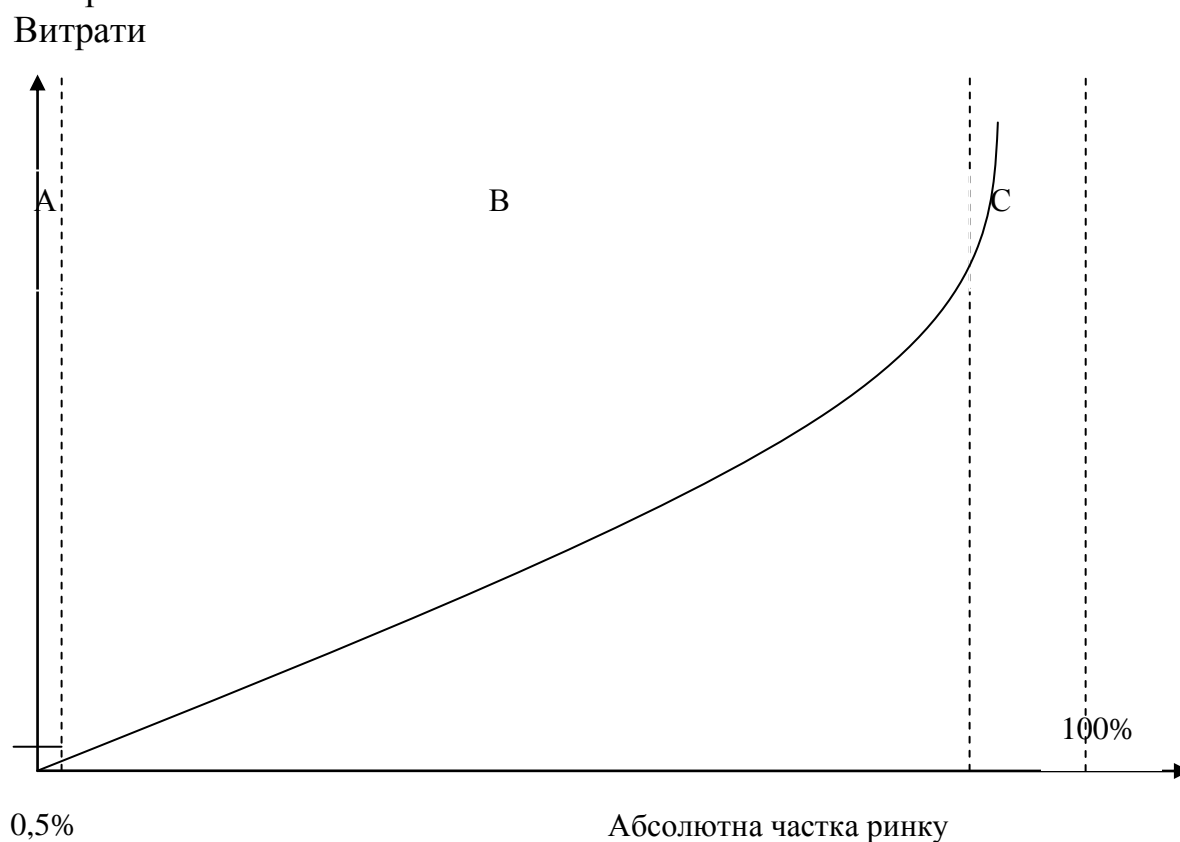


Рис. 2.2 Залежність між приростом долі ринку та витрат на маркетинг компанії
Межа між А та В = $(24000-2665)/24000=8,9\%$

Межа між В та С = $(533-14)/24000=2,2\%$

Межа між С та 100% = $(2665-533)/24000=88,4\%$

Таким чином ринкова частка компанії складає $100-8,9-2,2-88,4=0,5\%$ (дані на 2009 рік)

На основі аналізу мікро та макромаркетингового середовища ми можемо зробити висновок, що маркетингова проблема полягає у недостатньому просуванні товару на ринок та невірному позиціонуванні.

Шляхом вирішення за матрицею Ансофа є розвиток ринку.

	Наявні товари	Нові товари
Існуючий ринок	Більш глибоке проникнення	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис.2.3 Матриця І.Ансофа

На підприємстві ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) доцільно використовувати стратегію розвитку ринку за напрямком географічної експансії. Адже на вітчизняному ринку товар даної категорії не користується великим попитом у результаті явища надлишкової якості. Це пов'язано насамперед з відсталістю економіки та культурою споживання. Для українського перевізника головним критерієм вибору автобуса є ціна продажу та експлуатації, його пристосованість до всіх типів доріг (адже часто міські автобуси використовуються і для міжміських перевезень), обраний продукт має вищу за середню ринкову ціну та через низький рівень підлоги не може використовуватися на бездоріжжі. Оскільки попит на міські перевезення конкретного перевізника майже не залежить від характеристик самого автобуса (дизайну та ін.), та сили його бренду, то підприємства зазвичай купують більш прості та дешеві транспортні засоби. «СітіЛаз 12LE». Головна

ознака дифференціації товару – низький рівень підлоги для забезпечення перевезень інвалідів не є суттєвою на ринку через особливості соціо-культурного середовища.

Таблиця 2.21

Відповідність ринково – продуктової стратегії компанії ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ ринковій ситуації

№	Елемент	В чому полягає проблема/невідповідність
1	2	3
Ринкова стратегія		
1.	Цільова аудиторія	Автобус «CityLaz 12LE» розраховано на середні та великі державні та приватні організації – перевізники великих міст. Проблема полягає в скороченні купівельноспроможності цього сегмента внаслідок економічної кризи. Багато компаній-новачків збанкрутувало внаслідок зменшення попиту на перевезення. Цей автобус розрахований на більш вимогливого та платоспроможного покупця, тому на українському ринку спостерігається явище надлишкової якості.
2.	Позиціонування	СітіЛазі позиціонуються, як новий клас автобусів європейської якості, розраховані також на людей з обмеженими можливостями. Насьогодні більшим попитом користуються простіші (звичніші) для перевізника моделі, до того ж впливає культурний фактор(тенденція до захисту прав інвалідів в Україні розвинена слабо).
3.	Конкурентна стратегія	ЛАЗ використовує конкурентну стратегію диференціації, за рахунок чого має переваги на ринку. Конкурентна стратегія відповідає ринковій ситуації.
Продуктова стратегія		
1.	Товарна стратегія	СітіЛаз – великий міський автобус з низьким рівнем підлоги. Він розрахований на якісне дорожнє покриття, яке на сьогоднішній день в Україні є лише в містах-мільйонниках.
2.	Цінова стратегія	У структуру холдинга входить лізингова компанія. Цінова стратегія відповідає ринковій ситуації.
3.	Збутова стратегія	Збут здійснюється торговим домом ЛАЗ: компанією «Українські Комерційні Автомобілі», завдяки цьому економля коштів. Збутова стратегія відповідає ринковій ситуації.

1	2	3
4.	Стратегія просування	ЗАТ «ЗКТ»ЛАЗ співпрацює з засобами масової інформації, рекламними агентствами, приймає участь у виставках і конференціях. Розміщує рекламу в мережі Інтернет, у транспорті, періодичних виданнях, і т.д. При випуску нової моделі автобуса детальна інформація а технічні характеристики з'являється на офіційному сайті, у виданнях. Стратегія просування відповідає ринковій ситуації.

. Аналіз можливостей і загроз

Таблиця 2.22

Ймовірні можливості

№	Можливості	Вплив (1 – 20)	Ймовірність реалізації можливості (0 – 1)
1.	Збільшення обсягів виробництва завдяки залучення нових трудових ресурсів та простоюваних виробничих потужностей	18	0.9
2.	Кредитна підтримка держави	16	0.3
3.	Додаткове державне фінансування комунальних підприємств	14	0.5
4.	Введення жорсткіших стандартів якості	12	0.7
5.	Продовження дії законопроекта про зняття додаткового мита на імпорتنі автобуси	12	0.6
6.	Ухвалення закону про заборону ввозу б/в техніки	14	0.6
7.	Покращення якості доріг	6	0.2

Таблиця 2.23

Ймовірні загрози

№	Загрози	Вплив (1 – 20)	Ймовірність реалізації загрози (0 – 1)
1.	Загострення економічної кризи і зниження купівельноспроможності підприємств	17	0,2
2.	Зміна валютного курсу долара	15	0,75
3.	Подешевшання проїзду в трамваях та тролейбусах	15	0,2
4.	Технічна та технологічна застарілість у порівнянні з конкурентами внаслідок введення ними інновацій у продукт	12	0,1
5.	Нові страйки робітників	12	0,3
6.	Вихід на ринок нових вітчизняних гравців та іноземних виробників	10	0,6
7.	Значне подорожчання пального	10	0,6
8.	Загроза збоку важливого постачальника (припинення контракту, банкрутування, різке підвищення ціни)	10	0,2

Таблиця 2.24

Найбільш ймовірні можливості

№	Можливості	Вплив (1 – 20)	Ймовірність реалізації (0 – 1)
1.	Збільшення обсягів виробництва	18	0.9
2.	Державне замовлення на Євро 2012	14	0.75

Таблиця 2.25

Найбільш ймовірні загрози

№	Загрози	Вплив (1 – 20)	Ймовірність реалізації (0 – 1)
1.	Зміна валютного курсу долара	15	0,75
2.	Значне подорожчання пального	10	0.6

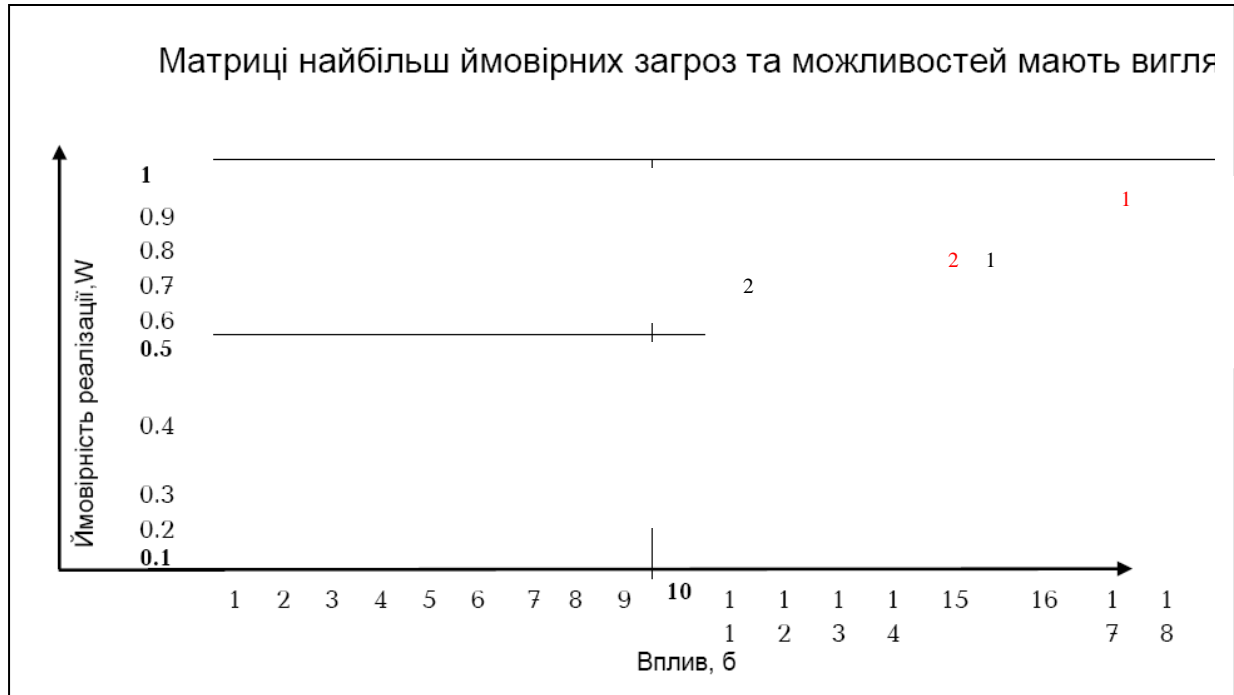


Рис. 2.3 Матриця можливостей і загроз

1 – можливості

1 – загрози

SWOT-аналіз підприємства ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ

<p><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Наявність технологічних новаторств • Великий виробничий досвід і світове визнання бренду • Високий рівень обслуговування • Підтримка різних форм сплати (кредит, лізинг тощо) • Широкий асортимент • Контроль всіх стадій просування товару від виробника клієнтові 	<p><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостатня якість маркетингових досліджень • Низька організаційна ефективність • Низька інвестиційна привабливість • Невідповідність товарної стратегії та позиціонування ринкової ситуації • Висока чутливість обраного сегмента до зміни ринкової кон'юнктури • Недостатнє стимулювання попиту
<p><u>Можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Введення жорсткіших стандартів якості (вхідні бар'єри) • Підвищення рівня доступності кредиту (державні гарантії) • Збільшення обсягів виробництва 	<p><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Різке підвищення цін на пальне • Вихід на ринок нових конкурентів • Зміна валютного курсу долара, євро

Оцінка ризиків підприємства та споживачів

Типи ризиків для підприємства

Тип ризику	Джерело виникнення	Спосіб нівелювання
1	2	3
Ризики для ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ		
Політичний	Можливість зміни влади після виборів може призвести до прийняття не вигідних ЛАЗу законопроектів	Лобіювання власних інтересів в державних установах
Фінансовий	Рост курсу євро та долара	Збереження фінансових ресурсів у декількох валютах.

1	2	3
Виробничий	Можливість виникнення проблем з постачальниками(затримка продукції, розрив контрактів, збанкрутування постачальника)	Аналіз ринків компаній-постачальників, запрос інформації, стосовно фінансового стану постачальників.
Ризики для підприємств-покупців		
Фінансовий	Велика вартість одиниці продукції та подальшого обслуговування	Продаж у розстрочку, лізинг
Функціональний	Незадовільна якість товару, невідповідність технічним вимогам	Виробництво продукції, відповідно світовим стандартам якості.
Часовий	Ризик втрати великої кількості часу під час укладання угоди	Спрощення процесу закупівель для постійних клієнтів
Втрачена можливість	Купуючи великий автобус СітіЛаз підприємство втрачає можливість придбання 2 мікроавтобусів	Надання можливості розрахунку врозстрочку

Релевантні методи конкурентної боротьби

Методи конкурентної боротьби, що їх можна теоретично використовувати на даному ринку ЗАТ «ЗКТ» ЛАЗ	Методи конкурентної боротьби, що їх на даний момент використовують конкуренти	Які методи конкурентної боротьби маємо використовувати
1	2	3
<p>На цьому ринку теоретично можна збільшити конкурентоспроможність: «Стати краще самому» -вдосконаленням товарів (введення інноваційних технологій), створення цінової премії брэнда (позиціонування, піар, реклама) -<u>диференціація</u> -шляхом зменшення собівартості продукції (цінова конкуренція) – <u>лідерство за витратами</u>, використовуючи вертикальну інтегрованість холдингу -<u>концентрації</u>, _____ шляхом фокусування всіх маркетингових зусиль на окремих сегментах «погіршити якість конкурентного середовища» - встановлення вхідних бар'єрів, лоббіювання інтересів у законодавчих органах влади. «послабити конкурента»</p>	<p>На даному етапі конкуренти використовують всі 3 шляхи отримання конкурентних переваг:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Використовують технологічні та технічні інновації для вдосконалення власної продукції • Об'єднуються у великі корпорації для зміни ринкового середовища • Чорний PR конкурентів («Артек») для послаблення конкурента 	<p>Підприємству доцільно використовувати стратегію «Стати краще самому». А саме диференціацію</p> <ul style="list-style-type: none"> • Введення інновацій у виробництво; • Широка робота в сфері реклами та PR; • Загострити увагу на перед та післякупівельне обслуговування, гарантії; • Запропонувати вигідні схеми розрахунку

Продовження таблиці 2.28

1	2	3
<p>Підхід, акцентований на споживачах (Диференціація)</p> <p>Підхід, акцентований на конкурентах (Домінування за витратами за рахунок вертикальної інтеграції; Погіршення якості конкурентного середовища –вхідні бар'єри на ринок)</p>	<p>Компанії на даному ринку використовують обидва підходи одержання конкурентних переваг.</p>	<p>ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) має використовує підхід, акцентований на споживачах, а саме диференціацію.</p>

III. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Розробка ринкової стратегії

3.1.1. Визначення базової стратегії розвитку

Наріжним каменем на шляху розробки ринкової стратегії ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) є визначення базової стратегії розвитку підприємства, яка ґрунтується на виявленні тих конкурентних переваг, завдяки яким підприємство зможе отримати ринкову силу. Проаналізувавши маркетингове середовище та провівши SWOT аналіз, було виявлено, що джерелами отримання конкурентних переваг для ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) є особливі характеристики товару. Основою стратегії є диференціація торгівельної марки та продуктова диференціація. Сутність стратегії полягає у реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, для спрощення процесу закупівлі на користь ЗАТ «ЗКТ», формування лояльності споживачів для зменшення цінової еластичності. Носіями конкурентних переваг є комплекс маркетингу та свідомість споживача.

Якщо виділяти базову стратегію по М.Портеру (Рис. 3.1.1), то базовою для ЗАТ (ЗКТ) „ЛАЗ” є стратегія диференціації, яка в умовах олігополії та нецінової конкуренції створює додаткове джерело прибутковості бізнесу.

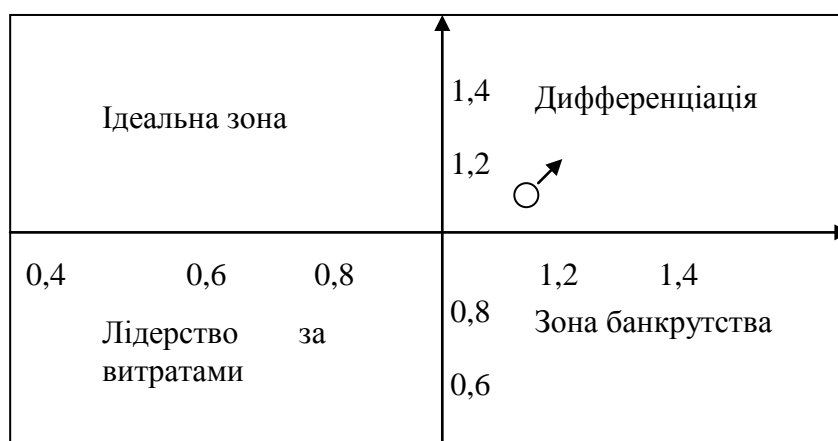


Рис. 3.1.1 Матриця «диференціація-лідерство за витратами».

○ Сучасне положення ○

↗ Напрямок розвитку ↗

III. Розробка гіпотези маркетингової стратегії
 3.1.2. Визначення стратегії охоплення ринку

Проаналізувавши ресурсний потенціал ЗАТ (ЗКТ) „ЛАЗ”, ступінь неоднорідності ринку міських автобусів (виділено 6 основних сегментів), маркетингові стратегії конкурентів, дійшла до висновку, що найдоцільніше дотримуватися стратегії диференційованого маркетингу, оскільки існують суттєві відмінності в мотивах та потребах обраних сегментів. У рамках стратегії диференціації фірма працює за стратегією повного охоплення ринку. Має місце сегментований маркетинг. Доцільніше, на мою думку, з обраним товаром було б орієнтуватися на 2 сегменти. Головною маркетинговою ціллю компанії для сегменту «Великі державні установи» є створення сприятливого подальшому співробітництву іміджу компанії, для сегмента «Великі приватні організації»- більш глибоке проникнення в сегмент.

Визначимо доцільний тип маркетингу. Оскільки компанія завдяки своїй внутрішній організаційній структурі управління (дивізіонально-продуктова) може фокусуватися на специфічних потребах окремих сегментів і за рахунок цього реалізовувати стратегію диференціації, отримуючи вигоди за рахунок цінової премії бренду, то доцільним буде використання сегментованого маркетингу (Рис.3.1.2.1).



Джерело конкурентної переваги
 Рис. 3.1.2.1 Типи маркетингу

Проведемо аналіз привобливості ринкових сегментів ABC-методом.

Таблиця 3.1.2

ABC-аналіз сегментів

№п/ч	Профіль сегмента	Специфіка сегмента	Об'єм продажів(2007 ¹ р)	Фінансова віддача
1	2	3	4	5
1	Великі державні установи	Великі об'єми закупівель, стандартизована продукція (відповідно до замовлення) з низькою ціною, наявність центру закупівель	3120тис.грн	420 тис.грн
2	Великі приватні установи	Підтримка репутації фірми (висока якість товару), великий об'єм закупівель, перевага інноваційним технологіям	3990тис.грн	840тис.грн
3	Великі установи колективної форми власності	Великі об'єми закупок, рішення приймається закупівельним центром, критерій відбору постачальника збалансоване поєднання «ціна – якість»	560тис.грн	110тис.грн
4	Середні й малі приватні установи	Перевагу надають товарам з низькою ціною, економічністю експлуатації, сервісним обслуговуванням(оскільки не мають власних СТО) чутливі до реклами.	-	-
5	Середні й малі державні установи	Вирішальне значення має ціна, чітке технічне замовлення. Суб'єктивізм при прийнятті рішення про закупку зазвичай 1 особа, не має фінансової зацікавленості	-	-
6	Середні й малі установи з колективною формою власності	Значні об'єми закупок навіть для малих фірм, велику роль відіграє ціна та спосіб сплати, а також сервіс, є закупівельний центр, але закупки можуть здійснюватися і 1 людиною	1650тис.грн	300тис.грн

¹ За 2009 рік було продано лише 2 автобуси «СітіЛаз 12 LE» представникам 2 сегментів – великих державних та приватних підприємств, тому для яскравості відображення тенденцій ринку, базовим обрано 2007 рік, кількість закуплених «СітіЛаз 12 LE» - 17 одиниць

Сегменти, що відносяться до класу А, характеризуються високими об'ємами продажів та фінансовою віддачею.

Для сегментів класу В (6) характерні середні об'єми продажів та середня віддача. Більшість сегментів відносяться до С-класу (1,3,4,5)

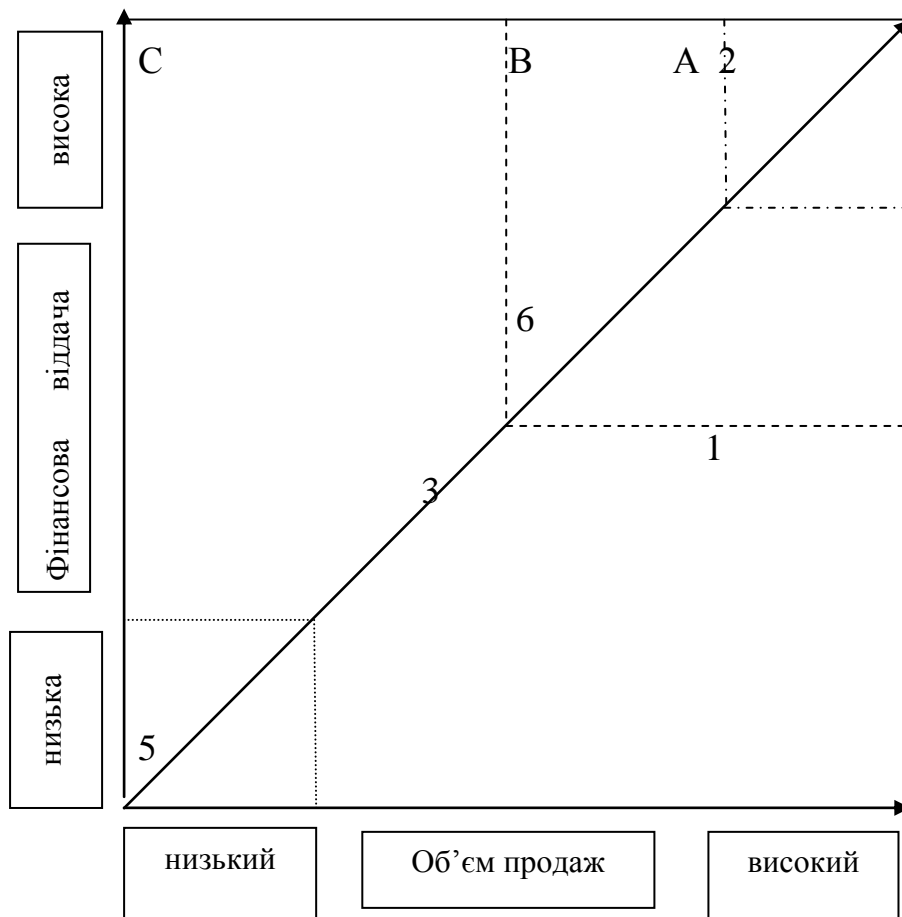


Рис. 3.1.2.2

Таким чином, до класу А – «золотого фонду» компанії відноситься лише 2 сегмент – великі приватні компанії, діяльність на якому є максимально вигідною, завдяки великим обсягам продажів та фінансової віддачі. Це найпривабливіший сегмент ринку.

3.1.3. Розробка стратегії позиціонування

Сегмент, обраний для позиціонування – великі приватні організації.

Основні конкуренти ЗАТ «ЗКТ» ●, що працюють на цьому сегменті - БАЗ (А148)■ та Богдан А-231 (Е-2)▲

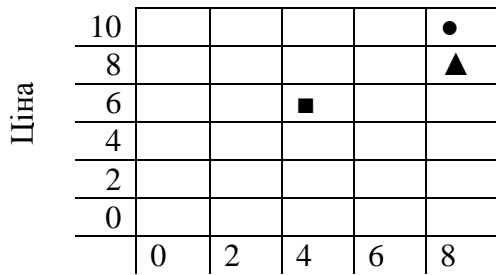
1. Параметри позиціонування обрані згідно з профілем обраного сегмента, для якого важлими характеристиками товару є інноваційність продукту (наявність додаткового устаткування та функцій), високі технічні характеристики товару, зносостійкість, іміджевість товару. Окрім цього для всіх сегментів-споживачів автобусів важливим є до та після купівельне обслуговування та контрольні витрати палива.

Таблиця 3.1.3.1

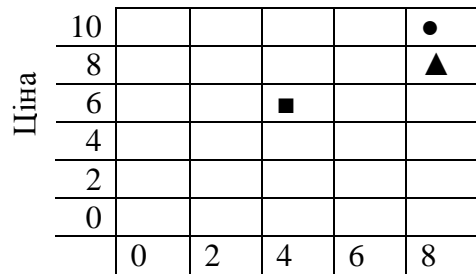
Характеристики			ЗКТ ●	БАЗ■	Богдан ▲
До та після купівельне обслуговування	5	Об'єктивна оцінка	8	4	8
		Суб'єктивна оцінка	8	4	8
		Бажане значення	8	6	8
Наявність додаткового устаткування та функцій	8	Об'єктивна оцінка	8	6	6
		Суб'єктивна оцінка	6	4	6
		Бажане значення	6	6	6
Контрольні витрати палива	8	Об'єктивна оцінка	6	6	4
		Суб'єктивна оцінка	6	8	6
		Бажане значення	8	8	8
Дизайн	7	Об'єктивна оцінка	8	2	6
		Суб'єктивна оцінка	6	4	8
		Бажане значення	8	6	8
Строк використання/ зносостійкість	8	Об'єктивна оцінка	8	4	4
		Суб'єктивна оцінка	8	6	8
		Бажане значення	8	8	8

Основні параметри позиціонування:

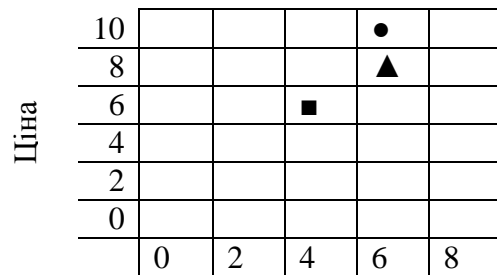
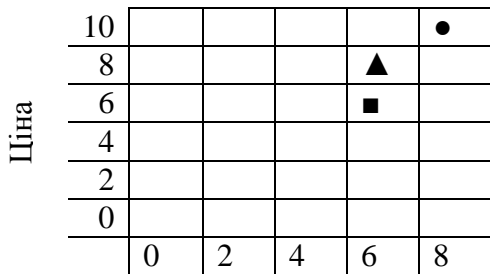
Об'єктивні схеми позиціонування



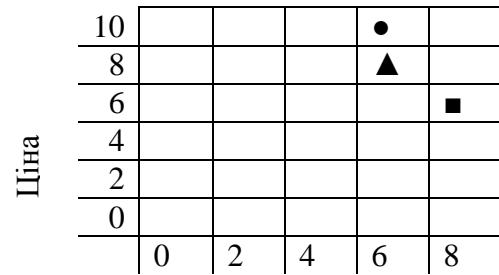
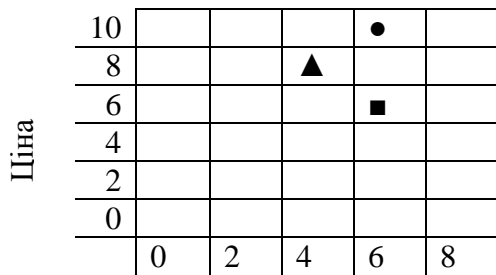
Суб'єктивні схеми позиціонування



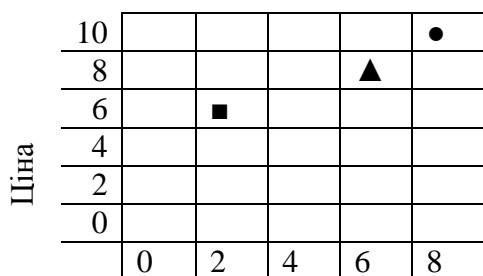
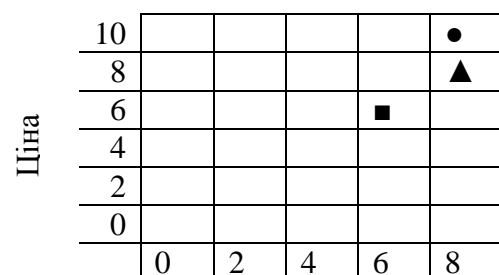
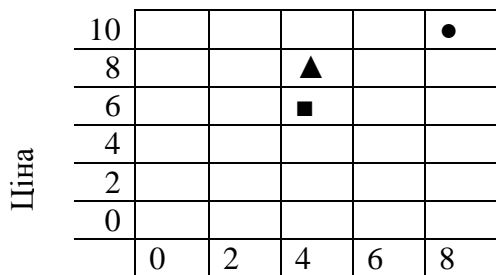
До та після купівельне обслуговування



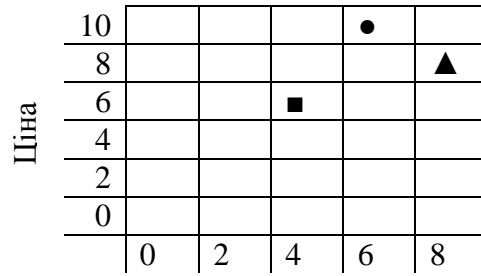
Наявність додаткового устаткування та функцій



Контрольні витрати палива

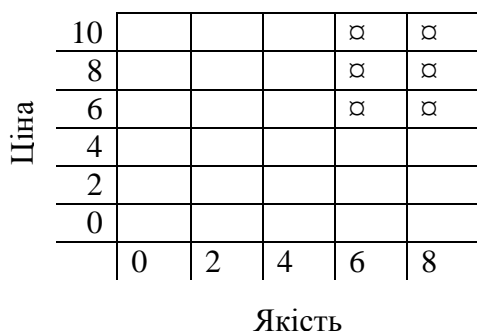


Зносостійкість

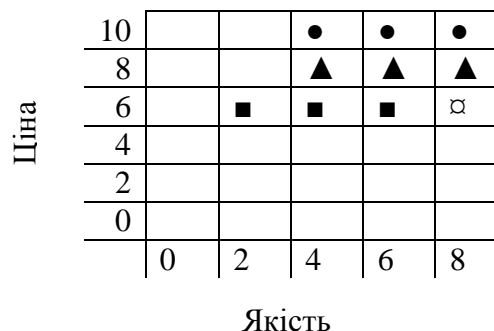


Дизайн

Схема зони споживчих переваг



Зведена схема



Розглянемо ці позиції з погляду основи для подальшого позиціонування:

- Унікальність. Насьогодні «ЗКТ» єдиний вітчизняний виробник міських автобусів з низьким рівнем підлоги.
- Значущість. «СітіЛаз 12 LE» - це надійний та безпечний автобус, зносостійкий та з гарним дизайном, що може підкреслювати статус компанії-покупця.
- Зрозумілість споживачу. Потенційний покупець може не тільки ознайомитися зі всіма технічними характеристиками обраної моделі, але й поетапно відслідкувати весь процес її виробництва, який є зрозумілий для спеціаліста.
- Захищеність. Високі вхідні бар'єри на ринок (див. попередній розділ) запобігають входженню нових конкурентів.

Аналіз схем позиціонування

Аналіз об'єктивних та суб'єктивних схем позиціонування показав, що торгова марка ЛАЗ має вищі показники якості по об'єктивним оцінкам, ніж по суб'єктивним.

Проведемо розрахунки ставлення споживачів за обраними критеріями:

Об'єктивні: ● $5 \cdot 8 + 8 \cdot 8 + 8 \cdot 6 + 8 \cdot 7 + 8 \cdot 8 = 272$

■ $5 \cdot 4 + 8 \cdot 6 + 8 \cdot 6 + 7 \cdot 2 + 8 \cdot 4 = 162$

▲ $5 \cdot 8 + 8 \cdot 6 + 8 \cdot 4 + 7 \cdot 6 + 8 \cdot 4 = 208$

Суб'єктивні: ● $5 \cdot 8 + 6 \cdot 8 + 6 \cdot 8 + 6 \cdot 7 + 8 \cdot 8 = 242$

■ $4 \cdot 5 + 4 \cdot 8 + 8 \cdot 8 + 7 \cdot 4 + 6 \cdot 8 = 192$

▲ $5 \cdot 8 + 6 \cdot 8 + 6 \cdot 8 + 7 \cdot 8 + 8 \cdot 8 = 256$

Таким чином, провівши розрахунки маємо: при високих об'єктивних параметрах якості низькі суб'єктивні оцінки. Виходячи з цього, за матрицею Дж. Саймона можна визначити подальшу маркетингову стратегію ЗАТ (ЗКТ) ЛАЗ. Оцінки якості продукції підприємства відповідають позиції *інформаційного дефіциту*. Отже, подальшою стратегією має бути збільшення зусиль з просування товару: покращення зв'язку з покупцями та поліпшення рівня інформованості клієнта.

		Об'єктивна якість	
		Низька	Висока
Суб'єктивна якість	Висока	Інформаційний надлишок	Техніко-інформаційне випередження
	Низька	Техніко-інформаційне відставання	Інформаційний дефіцит

Рис.3.1.3 матриця Дж. Саймона

Сформулюємо стратегії позиціонування згідно класифікації Зозульова О.В.

Класифікаційні ознаки	
Рівень позиціонування	Мікрорівень
Об'єкт диференціації	Позиціонування марки товару «СітіЛаз 12 LE»
Відношення до марок-конкурентів	Клон. Стратегія диференціації.(створення образу високоякісної марки, висока ціна)
Розміщення в товарній категорії	Марка, що визначає товарну подкатегорію (всі автобуси з низьким рівнем підлоги)
Розміщення відносно існуючих марок	Нова відокремлена марка
Тип ознак товару	За відчутними та іміджевими ознаками товару
Кількість обраних позицій	Багатовимірне позиціонування (2 - за відчутними та іміджевими властивостями товару)
Кількість етапів позиціонування	Багатоетапне позиціонування
Відношення до існуючої позиції	Репозиціонування (настройка позиціонування) Базис: позиціонування засноване на відмінностях товару; Настройка – орієнтовано на преміум-сегмент

1. За рівнем позиціонування обрана стратегія мікрорівня, що пов'язано з відсутністю позитивного іміджу галузі або країни на даному ринку. В той же час ЗАТ «ЗКТ» (ЛАЗ) є широко відомим брендом на території всього пострадянського простору та взагалі у світі.
2. За об'єктом диференціації обрано стратегію позиціонування марки товару. Адже «СітіЛаз 12 LE» -це звичайний товар у межах даної товарної категорії.

3. Відносно марки-конкурента для товару характерна стратегія клону, а саме дифференціація. Позиціонування здійснюється на основі відмінностей від лідируючої марки, характеризується високими витратами на рекламу та створенням образу високоякісної марки.
4. За розміщенням у товарній категорії «СітіЛаз 12 LE» - марка, що визначає товарну підкатегорію, адже це перший автобус модельного ряду з низьким рівнем підлоги.
5. Стратегія позиціонування відносно існуючих на ринку марок – нова відокремлена марка.
6. За типом обраних властивостей доцільно використовувати стратегії позиціонування як за відчутними, так і за іміджевими властивостями товару.
7. За кількістю обраних позицій – багатовимірне (двовимірне) позиціонування. Таким чином у результаті трансформації семантичного простору, покупець асоціює марку з декількома перевагами.
8. Компанія впроваджує стратегію багатоетапного позиціонування, що зумовлено постійними змінами ринкової кон'юнктури та внутрішнього середовища підприємства.
9. По відношенню до існуючої ринкової позиції компанія використовує стратегію репозиціонування (відчутні характеристики товару - базова стратегія, іміджеві – надбудова)

Тактика позиціонування: за якістю товару, оскільки об'єктивні характеристики товару вигідно відрізняють компанію від конкурентів і дозволять в майбутньому збільшити ринкову долю. Позиціонування за якістю якнайкраще відповідає обраній стратегії дифференціації.

3.1.4. Конкурентна стратегія

Підприємству ЗАТ «ЗКТ» на даному етапі доцільно використовувати стратегію слідування за лідером. Незважаючи на численні переваги, як в товарі, так і в організації виробництва, у підприємства зараз немає коштів на здійснення стратегії виклика лідеру. До того ж дуже низька ринкова доля та внутрішня управлінська нестабільність компанії в умовах олігополістичного ринку змушує підприємство уникати боротьби, особливо цінової та йти у фарватері фірм-лідерів.

Підприємство володіє всіма факторами для успішної реалізації даної стратегії у найближчому майбутньому:

- Ефективно використовує НДДКР з метою вдосконалення технологічних процесів та впровадження незначних продуктових новацій;
- Концентрація на прибутковості, а не на об'ємах продажів (продукція з високою ціною);
- Постійний аналіз витрат на всіх стадіях виробництва та логістики (забезпечується завдяки вертикальній інтеграції холдинга);

Проте, в майбутньому доцільно змінити стратегію на «виклика лідеру», адже ЗАТ «ЗКТ» є піонером вітчизняного автобусобудівництва, має величезну науково-технічну базу, високу лояльність споживачів та оригінальні властивості товару.

3.1.5. Стратегія зростання

На підприємстві ЗАТ «ЗКТ» на вітчизняному ринку доцільно використовувати стратегію інтенсивного росту, адже фірма ще не повністю вичерпала можливості росту в межах ринку. Стратегію інтеграції використовувати не має сенсу, адже холдинг вже є інтегрованим за всіма напрямками. Стратегію диверсифікації застосовувати недоцільно, оскільки джерело конкурентних переваг полягає в особливих властивостях товару. Розглянемо специфіку інтенсивних стратегій за допомогою матриці Ансоффа.

		Товар		
		Старий	Новий	
Старий Ринок	Стратегія більш глибокого проникнення:	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення первинного рівня попиту • Збільшення ринкової частки • Придбання ринков • Захист положення на ринку • Раціоналізація ринка • Організація ринка 	Стратегія розширення через товари:	
	Новий	Стратегія розвитку ринку:	Диверсифікація:	ринок
	<ul style="list-style-type: none"> • Проникнення на нові географічні ринки • Виявлення нових цільових сегментів • Пошук нових груп споживачів товару 	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрична • Горизонтальна • Чиста (конгломеративна) 		

Рис.3.1.5

Компанія може застосувати стратегію більш глибокого проникнення на ринок (реанімація ринку) шляхом:

1. Збільшення власної ринкової частки за рахунок

- проведення ATL та BTL – кампаній з просування товару на ринок
- репозиціонування марки (надстройка - за споживачами)
- збільшення бар'єрів входження (лоббіювання інтересів в законодавчих органах, цінова премія бренду)

2. Раціоналізація ринка шляхом фокусування на найбільш рентабельних сегментах та уход з неефективних ринкових сегментів

Компанія може застосувати також стратегію розвитку ринку шляхом проникнення на нові географічні ринки (на глобальному рівні) з меншим рівнем насиченості.

3.1.6. Стратегія фірми з управління маркетинговим середовищем

На данному етапі в компанії немає чіткої стратегії по відношенню до маркетингового середовища. Я вважаю доцільним використання у майбутньому незалежної стратегії, адже компанія володіє значними виробничими потужностями та активами. Найбільш прийнятним для компанії є застосування стратегії агресивної конкуренції шляхом диференціації торгової марки, продуктової диференціації та порівняльної реклами. Але, нажаль, в умовах поточного стану підприємства (скорочення виробництва, нестача оборотних коштів) реалізація даної стратегії є вкрай ризикованою, тому слід застосовувати стратегію, орієнтовану на створення позитивного іміджу компанії, по-перше для нівелювання впливу на імідж компанії страйків робітників та скандалу з «Артеком», по-друге для збільшення інвестиційної привабливості компанії та для підвищення лояльності покупців та постачальників.

3.1.7. Стратегія виходу на міжнародний ринок

Компанія вже працює на міжнародному ринку зі стратегією адаптації комунікацій. Я вважаю цю стратегію доцільною та відповідною до ринкових умов, адже завдяки високій якості і відповідності міжнародним стандартам ISO 9001:2001 товар не потребує адаптації, в той же час вихід на міжнародний ринок з високотехнологічною та дорогою продукцією без урахування специфіки маркетингового середовища є абсурдним. На зовнішньому ринку компанія впроваджує як стратегію протягування, так і стратегію проштовхування.

		Товар		
Просування		Товар без змін	Адаптований товар	Розробка нового товару
	Просування без змін	Прямий розподіл	Адаптація продукту	Створення продукту
	Адаптоване просування	Адаптація комунікацій	Подвійна адаптація	

Рис. 3.3. Стратегії адаптації та просування товару на зовнішніх ринках за У. Кіганом

Міжнародна сегментація, має здійснюватися в декілька етапів (я обрала 4-крокову модель сегментації):

1. Перший крок передбачає виключення менш привабливих і відбір найбільш привабливих ринків. Для виключення найменш привабливих ринків використаємо такі фактори:
 - 1.1.— економічні (низький рівень розвитку інфраструктури та транспорту взагалі— ці фактори є вкрай важливими, адже вони визначають рівень платоспроможного попиту на автобуси, відсутність твердої валюти- також важливий чинник, адже внаслідок валютних коливань підприємства зазнають величезних збитків);
 - 1.2.— політичні (нестабільна політична ситуація, ризик націоналізації);
 - 1.3.— географічні (значна віддаленість від країни – недоцільно продавати готові «СітіЛази» в Америці, адже витрати на транспортування значно підвищують ціну товару, несприятливість клімату – недоцільно продавати автобуси з низьким рівнем підлоги у гірських районах);
 - 1.4.— технологічні (низький технологічний рівень та відсутність технологічної майстерності – при виборі цільового сегмента слід зважати на наявність необхідного технологічного рівня в країні для забезпечення необхідних умов експлуатації, на наявність кваліфікованих трудових ресурсів - водії);
 - 1.5.— торговельно-політичні (тарифні та нетарифні бар'єри входження на ринок).

Я вважаю доцільним використання гніздового методу для сегментування міжнародного ринку, який забезпечує поетапне відкидання «непотрібних» сегментів.

Спочатку виділимо основні сегменти за економіко-географічним критерієм – це країни Європи та Східної частини Азії з добре та середньо розвиненою транспортною інфраструктурою.

Потім в межах 2 великих обраних сегментів виділимо країни з політичною стабільністю, наявністю гарантій від примусового відчуження власності,

сприятливою нормативно-правовою базою та низькими тарифними та нетарифними бар'єрами входження.

Проведемо аналіз факторів потреб на отриманих ринках – наявність на ринку покупців, які розрізняються за ступенем інтенсивності споживання товару; традиційна схильність окремих груп споживачів до певних товарів, виробників; відмінності в реакції на новації в товарах; схильність окремих груп покупців до конкретних якісних параметрів товару, державні стандарти якості.

Наступним кроком є вивчення культурно-історичних та психологічних особливостей (Наприклад, відношення до України. Ці фактори вказують насамперед на особливості рекламної діяльності на тому чи іншому ринку.)

Другий крок — макросегментація — передбачає проведення аналізу галузевої структури ринків, тобто макроекономічний підхід. Ринок можна поділити за галузями економіки, групами і підгрупами товарів тощо. Критерії макросегментації ті самі, що й для вітчизняного ринку. Аналізуємо стан необхідного підринку – наземний транспорт для промислового споживача для пасажирських перевезень.

Третій крок враховує потенціал ринку, попит на ринку і можливості підприємства. Можливості підприємства розглядаються як еквівалент обсягу продажу конкретного товару цим підприємством. Всі три зазначені параметри аналізуються для минулого, теперішнього і майбутнього часу. Враховуємо співвідношення попиту та пропозиції на автобуси, середню ціну. Обираємо країни з ненасиченим ринком.

Четвертий крок – сегментація виділених ринків за розміром компанії та формою власності (так само, як і на вітчизняному ринку).

Стратегія позиціонування на міжнародному ринку – репозиціонування (часткова адаптація торгівельної марки), у зв'язку із частковою розбіжністю у сприйнятті фірм-споживачів зміна у стратегії просування та збуту, рекламі та піар. За класифікацію Зозульова О.В., рівень позиціонування – мікро, за об'єктом – позиціонування товарної категорії, за кількістю етапів – багатоетапне, всі інші характеристики позиціонування залежать від специфіки обраних сегментів.

3.2. продуктова стратегія

3.2.1. Товарна політика

Відповідно до аналізу матриці Дж.Саймона товарними цілями компанії є:

- підвищення суб'єктивної якості товару;
- забезпечення конкурентоздатності завдяки особливим властивостям товару;
- відповідність ширини та глибини товарного асортименту потребам споживачів;
- вдосконалення існуючих техніко – економічних характеристик та створення нових товарів для забезпечення нових потреб та споживачів;
- відповідність продукції міжнародним стандартам якості;
- відповідність позиціонуванню.

Ціллю товарної стратегії компанії стосовно «СітіЛаз 12LE» є нівелювання ефекту надлишкової якості товару, шляхом реіпозиціонування та фокусування на сегментах з підвищеними вимогами до якості (великі державні та приватні установи)

Аналіз «СітіЛаз 12LE» за 5 рівнями товару.

Згідно з концепцією Ф. Котлера товар розглядається як п'ятирівнева система. Кожен рівень підвищує споживчу цінність товару. Усі разом вони створюють ієрархію споживчої цінності.

- Перший рівень становить основу будь-якого товару, бо є тією ключовою цінністю, тобто основною послугою чи перевагою, яку купує споживач. Перший рівень товару «СітіЛаз 12LE» - транспортний засіб для громадських міських перевезень. Володіє соціальною, функціональною, емоційною, умовною та епістимічною корисністю.
- Другий рівень - це основний товар, набір тих чи інших його функціональних характеристик, тобто великий міський автобус.
- Третій рівень - очікуваний товар (набір характерних ознак, котрі споживач очікує отримати, і умов, за яких він погоджується придбати

товар) – великий автобус для громадських міських перевезень з пасажиромісткістю 120/30, масою 11200 /18000кг (споряджена/повна), з дизельним рядним 6-циліндровим двинуном та низьким рівнем підлоги.

- Четвертий рівень - поліпшений товар (що перевершує за ознаками реальні очікування споживачів) - великий автобус для громадських міських перевезень з пасажиромісткістю 120/30, масою 11200/18000кг (споряджена/повна), з дизельним рядним 6-циліндровим двинуном та низьким рівнем підлоги з додатковим трапом та майданчиком для інвалідних візків та система підйому та опускання кузова (kneelin), з гарантійним обслуговуванням.
- П'ятий рівень - потенційний товар (наявні можливості поліпшення товару в майбутньому). «СітіЛаз 12 LE» з вмонтованою системою навігації та клімат-контролю.

ЖЦ

Ринок, товарна категорія та товар знаходиться на етапі зрілості. Це пов'язано з великим терміном перебування компанії на ринку. Характерними особливостями цього етапу ЖЦ є:

- Уповільнення темпів роста, що сприяє загостренню боротьби за ринкову частку. Для товарів характерним є зниження продажів.
- Збільшення витрат на просування та збут.
- Стабільність цін і сталість попиту.

Бренд знаходиться на етапі спаду, що спричинено як зовнішніми (чорний піар, загострення конкуренції на ринку), так і внутрішніми (нестабільність керівництва, масові звільнення) факторами .

Товар сертифікован і відповідає стандарту якості ISO 9001:2001.

3.2.2. Цінова політика

Цілі цінової політики - встановлення ціни у відповідності до:

- платоспроможності цільових сегментів;
- стратегії позиціонування;
- ринової кон'юнктури;
- стратегічного планування;
- із забезпеченням цінової премії бренду та збереженням конкурентних переваг.

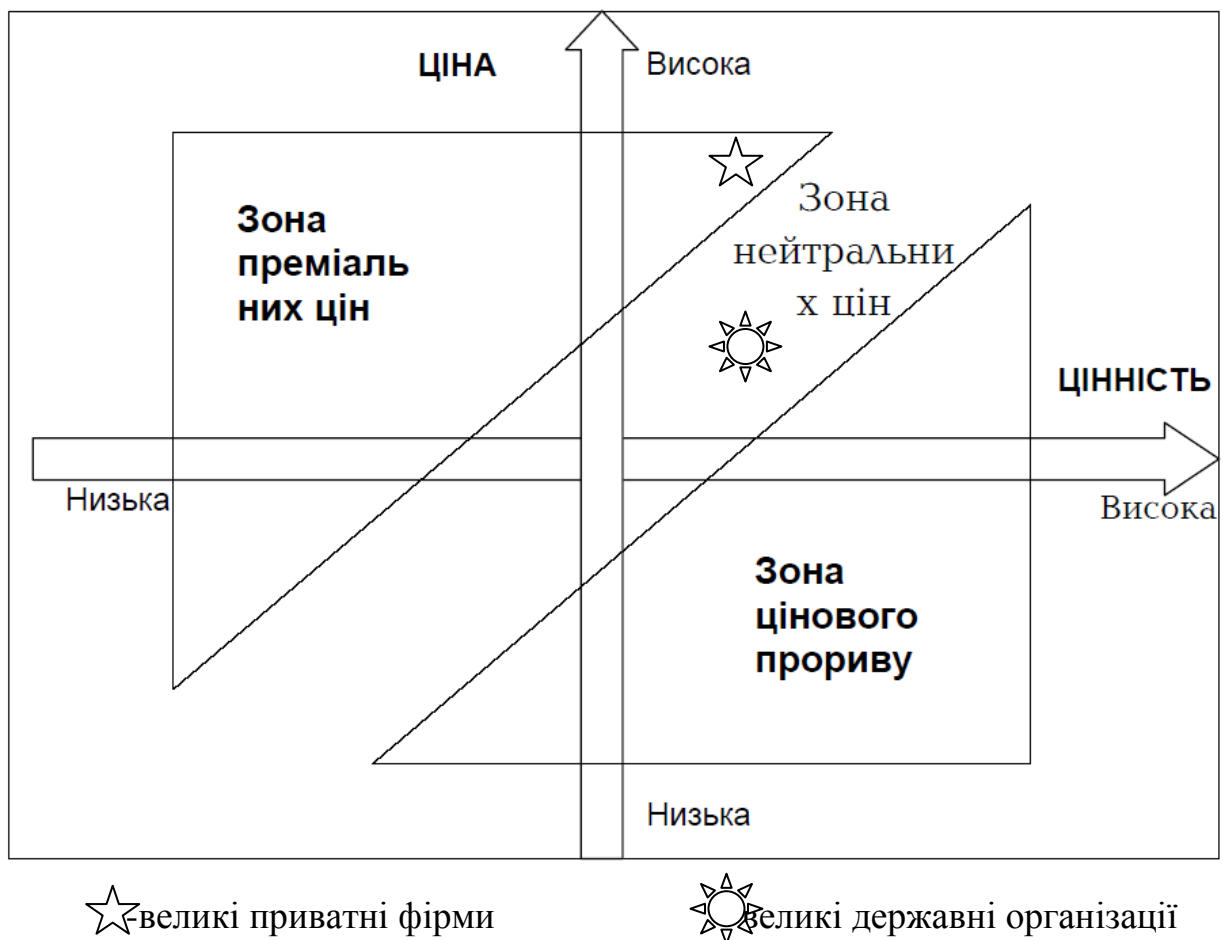
Рекомендована базова стратегія ціноутворення - на основі аналізу беззбитковості і забезпечення цільового прибутку. Використання цієї стратегії ціноутворення дозволить отримати додаткові оборотні кошти, які доцільно буде використати на розширення виробництва. Застосування цієї стратегії відповідає стратегії диференціації.

Я вважаю доцільним використовувати стратегію преміальних націнок, оскільки висока ціна, по-перше, спричинена високою собівартостю, по-друге, відповідає обраній стратегії позиціонування. Високі, «престижні» ціни асоціюються у споживачів із високою якістю товарів, що зумовлена зазвичай високою технологічністю продукції, значною вартістю матеріалів, ретельним виготовленням, суворим контролем, а також високим рівнем сервісу. Висока ціна, відіграючи роль індикатора якості, має значний вплив на покупців преміум-сегменту.

Стратегія ціноутворення на товар – імітатор
 Висока ціна Середня ціна Низька якість

Висока якість	Принцип преміальних націнок	Глибоке проникнення на ринок	Стратегія високої споживчої вартості
Середня якість	Стратегія завищення ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія добropорядності
Низька якість	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької споживчої вартості

Рис. 3.1.6. Маркетингова стратегія щодо показників ціни і якості товару



Обираючи відповідну стратегію, враховують цілі цінової політики фірми, а також психологію ціносприйняття. «СітіЛаз 12 LE» - сприймається споживачами як якісний автобус європейського стандарту. В той же час ціна на СітіЛаз вище ринкової. При формуванні цінової стратегії слід враховувати відмінності між цільовими сегментами:

- для державних підприємств важливим критерієм закупки є низька ціна, тому в залежності від об'ємів закупівлі їм доцільно робити знижки.
- великі приватні підприємства або орієнтуються на якісні характеристики товару, або на ціну, але як показник якості та спосіб підкреслення статусу. Отже їм можна здійснювати продаж за вищою ціною.

Таким чином товар знаходиться у зоні нейтральних цін для державних організацій та в зоні преміальних цін для приватних підприємств.

3.2.3. Збутова політика

Цілі збутової політики ЗАТ «ЗКТ» :

- збільшення продажів продукції та збільшення ринкової частки;
- збільшення ефективності збутових каналів;
- *відповідність збутової політики ринковій кон'юнктурі;*

Вид збуту – вертикальна (прямовісна) корпоративна маркетингова система. Всі посередники організовані в систему відносин. Виробник може відслідковувати умови розподілу товару на ринку на всіх стадіях. Холдинг ЛАЗ має власну збутову мережу – торговий дім ЛАЗ – компанії «Лаз Фінанс» та «Українські комерційні автомобілі».

На підприємстві використовується *1-рівневий канал* дистрибуції (ЗАТ «ЗКТ»- «Українські комерційні автомобілі», «Лаз Фінанс» - промисловий споживач).

Ширина каналу дистрибуції – 2 компанії холдингу.

3.2.4. Політика просування

Цілі просування:

- підвищення лояльності споживачів до ТМ;
- набуття конкурентних переваг;
- підтримка стратегії позиціонування;

Тип стратегії просування – використання стратегії протягування. Фірма зосереджується на стимулюванні попиту на споживчому ринку, що завдяки вторинності попиту призведе до збільшення продажів автобусів.

Компанії доцільно використовувати як ATL (Above The line), так і BTL (Below The line) маркетингові комунікації:

1. Активну рекламу

2. Public Relations

- Advertorial в спеціалізованих виданнях (Журнали «Транспорт», «Автомир», «Автобазар», у тому числі на спеціалізованих інтернет- сайтах)
- Product placement. Інтеграція продукту у телевізійні проекти, пов'язані з транспортом, тестдрайви, перевезення зірок та ін.
- Розширення використання он-лайн комунікацій, розширення сайту
- Позиціонування як соціально відповідальної компанії за допомогою проведення PR-акцій.

3. Участь у виставках та конкурсах

4. Спонсорство (наприклад перерахування коштів на закупівлю книг з правилами дорожнього руху, для учнів шкіл)

6. Індивідуальний підхід до клієнтів

7. Прямий маркетинг

8. Вірусний маркетинг

9. Мерчандайзинг

3.3. Економічний аналіз привабливості цільового ринку

1) Великі державні підприємства:

Експертна оцінка очікуваних продажів

$$N=(N_{опт}+4 N_{нв}+N_{пес})/6=(6+16+1)/6=4\text{од.}$$

$$Дв= N*Ц_{од}=4*520=2080\text{тис.грн.}$$

$$Пв=Дв-Ив=2080-450*4=280\text{ тис.грн.}$$

$$Пч=Пв-Н=0,75*Пв=210\text{ тис.грн}$$

$$Пч_{корект.}=0,8*Пч=168\text{ тис.грн}$$

$$Пч_{реальне}=k_{риск} * Пч_{корект.}=0,85*168=142,8\text{ тис.грн}$$

$$ROI= Пч_{реальне}/ Ив=142,8/1800=0,079$$

2) Великі приватні підприємства:

Експертна оцінка очікуваних продажів

$$N=(N_{опт}+4 N_{нв}+N_{пес})/6=(7+20+2)/6=5\text{од.}$$

$$Дв= N*Ц_{од}=5*570=2850\text{тис.грн.}$$

$$Пв=Дв-Ив=2850-450*5=600\text{ тис.грн.}$$

$$Пч=Пв-Н=0,75*Пв= 450\text{тис.грн}$$

$$Пч_{корект.}=0,8*Пч=360\text{ тис.грн}$$

$$Пч_{реальне}=k_{риск} * Пч_{корект.}=0,65*360=234\text{ тис.грн}$$

$$ROI= Пч_{реальне}/ Ив=234/2250=0,104$$

Вищі показники рентабельності на сегменті приватних підприємств, що пов'язано з більшим обсягом продажів та вищою ціною на продукцію.

Висновок

Таким чином, провівши маркетинговий аналіз на ринку автобусів України, з позиції діяльності підприємства ЗАТ (ЗКТ) «ЛАЗ» дійшли висновку, що основними причинами маркетингової управлінської проблеми на даному підприємстві є несприятливе політико-економічне становище в країні, високий рівень конкуренції, а також вибір невірної стратегії позиціонування з неправильним вибором цільової аудиторії. Маркетингова управлінська проблема полягає у зменшенні ринкової частки, яка на сьогодні становить менше 1%.

Також аналіз маркетингового середовища показав, що ЗАТ (ЗКТ) «ЛАЗ» має значні перспективи розвитку, цьому сприяють такі фактори: нові державні програми підтримки вітчизняного автовиробника «Шкільний автобус», проведення «Євро 2012». Також автобусний парк України характеризується високим рівнем зношеності- до 80%, високий абсолютний потенціал ринку.

За рахунок реалізації запропонованої маркетингової стратегії підприємство зможе глибше проникнути на ринок, завдяки концентрації маркетингових зусиль на найбільш сприятливих сегментах.

Таким чином реалізація ідеї оптимального керування є можливою за рахунок корегування таких елементів стратегії як позиціонування, товарної, збутової та стратегії просування, які спираються на сприятливі фактори маркетингового середовища. Ефект синергії, що має виникнути в результаті реалізації цієї маркетингової стратегії, має збільшити ринкову частку за рік на 2 %, тобто втричі.

Список використаної літератури

1. Акімова, И. М. Промышленный маркетинг [Текст] / И. М. Акімова. – 2-е изд., стер.
2. Багаутдінова, Н. Г. Промышленный маркетинг [Текст] : учеб. пособие по специальности «Маркетинг» / Н. Г. Багаутлінова, Д. С. Новиков, В. А. Саламашкин; казанский гос. университет им. А. Н. Туполева ; каф. пром. Коммерции и маркетинга. – М. : Экономика, [2004]. – 237, [1] с. : ил. ; табл. – Библиогр.: с. 232-235. – ISBN 5-282-02404-7.
3. Вачевський, М. В. промисловий маркетинг: основи теорії і практики [Текст] : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закладів / М. В. Вачевський, В. Г. Скотний, О. М. Вачевський. – Дрогобич. : [НВЦ «Камеяр»], 2002. – 253 с. : іл. – Бібліогр.: с. 205-210. – ISBN 5-7763-0374-5.
4. Длігач, А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика [Текст] : навчальний посібник. / А. О. Длігач. – К. : ВД «професіонал», 2006. – 304 с.– Бібліогр.: с. 302. – 1000 прим. – ISBN 966-370-006-8.
5. Зозулев, А. В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект [Текст] : учеб. пос. / А. В. Зозулев. – Харьков : Студцентр, 2005. – 328 с. : ил. ; табл. – Библиогр. 86 наим (с. 321 - 325). – 800 экз. – ISBN 966-7530-38-8.
6. Зозульов, О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів [Текст] / О. В. Зозульов, Н. Л. Писаренко. – К. : Знання-Прес, 2004. – 199 с. – Бібліогр.: с. 192-199. – ISBN 966-311-014-7.
7. Зозульов, А.В. Сегментирование рынка [Текст] : учеб. пособие / О. В. Зозулев. – Х. : Студцентр, 2003. – 232 с : ил. ; табл. – Библиогр.: с. 223-228. – 800 экз. – ISBN 966-7530-29-9.
8. Зозульов, О.В., Парфьонов, О.С. Методика визначення оптимальних атрибутів товару. //Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». – К.: ЕКМО. – 2005. - №2. – С. 321-326 (0,3 ум. друк. арк.).
9. Зозульов, О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. //Маркетинг в Україні. – 2006. - № 5 (39). – С. 44-49 (0,4 ум. друк. арк.). – ISSN 1606-3732.
10. Зозульов, О. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. // Економіка України. – 2006. - № 10 (539). – С. 43-48 (0,43 ум. друк. арк.).
11. Зозульов, О.В. Методика ринкового позиціонування. //Економічний вісник

Національного технічного університету України “КПІ”. – К.: Політехніка – 2006. - №3.

– С. 119-124 (0,3 ум. друк. арк.).

12. Зозульов, О.В., Недашківська, О.І. Порівняльна характеристика прямого та опосередкованого методу побудови карт сприйняття. //Економіка: проблеми теорії

та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2005. – Випуск 203. – С. 1168- 1175 (0,35 ум. друк. арк.).

13. Зозульов, О.В. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства.

//Маркетинг в Україні. – 2005. - № 2 (30). – С. 54-57 (0,4 ум. друк. арк.). – ISSN 1606-3732.

14. Зозульов, О.В., Луковкіна, М.Г. Використання матричних методів аналізу конкурентоспроможності підприємств. //Механізм регулювання економіки. – Суми:

ВТД “Університетська книга” . – 2003. - №3. – С. 109-117 (0,35 ум. друк. арк.).

15. Зозульов, О.В. Маркетингові стратегії обхвату ринку та їх зв’язок з економічними

асpekтами діяльності підприємства. //Економіка: проблеми теорії та практики.

Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2003. – Випуск 185. – С. 671-677 (0,25 ум. друк. арк.).

16. Зозульов, О.В. Систематизація заходів для посилення конкурентних позицій

підприємств у ринкових умовах. //Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Логістика”. – Львів: Видавництво Національного університету

“Львівська політехніка” – 2003. – № 472. – С. 68-73 (0,25 ум. друк. арк.).

Зозульов, О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. // Економіка України. – 2003. - № 8 (501). – С. 33-38 (0,43 ум. друк. арк.).

17. Зозульов, О.В. Система показників рівня попиту на ринку та її зв’язок з маркетинговою стратегією компанії // Маркетинг в Україні. – 2003. - № 2 (18). – С.

22-24 (0,27 ум. друк. арк.). – ISSN 1606-3732.

18. Зозульов, О., Длігач, А., Писаренко, Н. Сучасні проблеми менеджменту українських

підприємств. // Економіка України. – 2002. - № 6 (487). – С. 41-46 (0,55 ум. друк. арк.).

19. Зозульов, О.В. Аналіз ставлення споживачів до торгівельної марки: огляд сучасних

теорій та підходів. // Маркетинг в Україні. – 2002. - № 1 (11). – С. 4-8 (0,4 ум. друк.

арк.). – ISSN 1606-3732.

20. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг ; под общ. ред. Н. В. Шульпиной ; пер. с англ. - 2-е европ. изд. - К. ; М. ; СПб. : Издат. дом «Вильямс», 1998. - 1056 с. - Библиогр. в конце разд. - ISBN 0-13-262254-8 (англ.). - ISBN 966-7416-30-5.
21. Крикавський, Є. В. промисловий маркетинг [Текст] : підруч. для студентів екон. спеціальн. / Є. В. Крикавський, Н. Чухрай ; нац. універ-т «Львів. політехніка». - 2-ге вид. - Львів. : [НВЦ «Політехніка»], 2004. - 471 с. : табл. - Бібліогр.: с. 469-471. - ISBN 966-553-404-1.
22. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг [Текст] / Жан-Жак Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова ; [парал. тит. л. англ.]. - СПб. и др. : ПИТЕР, 2005. - 796 с. : ил ; табл. - Библиогр.: с. 764-785. - ISBN 0-333-79319-6 (англ.). - ISBN 5-272-00136-2 (рус.).
23. Минетт, Стив. B2B-маркетинг. Разные подходы к разным типам клиентов: полное руководство [Текст] / С. Минетт ; зав. ред. Н. В. Шульпина ; пер. с англ. Э В. Кондуковой, О. Л. Пелявского. - М. и др. : Изд. дом «Вильямс», 2004. - 207 с. : табл. - Библиогр. в конце глав. - ISBN 0-2736-5425-X (англ.). - ISBN 5-8459-07-03-9
24. Николайчук, В. Е. Промышленный маркетинг [Текст] / В. Е. Николайчук, М. И. Белявцев. - Донецк : БАО, 2004. - 383 с. : ил ; табл. - ISBN 966-548-774-4.
25. Портер, Э. Майкл. Конкуренция [Текст] / Майкл Э. Портер ; пер. с англ. ; [парал. тит. англ.]. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. - 608 с. : ил. - Библиогр. в кон. глав. - ISBN 0-87584-795-1 (англ.). - ISBN 5-8459-0794-2 (рус.).
26. Промышленный маркетинг [Текст] : учеб. пособие / В. Л. Пилюшенко, В. И. Дубницкий, С. Ф. Смеричевский и др. ; под ред. В. Л. Пилюшенко, Раффилда III Б. ; Донец. гос. акад. упр. - Донецк, 2003. - 538 с. : ил. - Библиогр.: с. 536-538. - ISBN 966-7917-36-3.
27. Промисловий маркетинг [Текст] : навч. посібник / О. О. Шубін [та ін] ; відп. ред. О. О. Шубін ; [рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, лист № 14/18.2-597 від 21.03.02]. - К.: НМЦВО МОіН України, Студцентр, 2002. - 432 с. - 500 прим. - ISBN 966-7530-23-X.

28. Райт, Р. B2B-маркетинг: пошаговое руководство [Текст] / Р. Райт. ; под науч. ред А. А. Виноградовой ; пер. с англ. О. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – XII, 594, [2] с. : ил. ; табл. – Библиогр. в конце глав. – Предм. указ.: с. 582-594. – ISBN 0-273-64647-8 (англ.). – ISBN 978-966-415-000-9.
29. Ромат, Е.В. Реклама [Текст] : учебник для студентов вузов специальности «Маркетинг» / Е. В. Ромат. – 3-е изд., перераб. и доп. – К. ; Х. : НВФ «Студцентр», 2000. – 480 с. – Библиогр. в конце разд. – 5000 экз. – ISBN 966-7530-12-4.
30. Святненко, В. Ю. промисловий маркетинг [Текст] : навч. посіб. / В. Ю. Святненко ; відп. ред. І. В. Хронюк ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К., 2001. – 262 с. : табл. – Бібліогр.: с. 257-259. – ISBN 966-608-105-9.
31. Старостіна, А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика : підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко ; За ред. А. О. Старостіної. – К. Знання, 2005. – 764 с. – (Європейський маркетинг). – Бібліогр.: с. 761-764. – ISBN 966-346-032-6.
32. Телетов, О. С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення [Текст] / О. С. Телетов. – Суми : Вид-во суського державного університету, 2002. – 231-с. – Бібліогр. в кінці розд. – ISBN 966-7668-88-6.
33. Царьова, Т. О. Специфіка промислового ринку та її вплив на поведінку промислових споживачів. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» (2007, №4): 36. наук праць. – К.: ПП «Екмо», 2007. – с. 275 – 280.
34. Царьова, Т. О. Підходи до аналізу поведінки промислових споживачів. // Маркетинг в Україні. – 2006. - № 3 (37). – с. 16 – 19. – ISSN 1606-3732
35. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] : учеб.-практ. пособие: Курс лекций, реал. примеры, вопросы для анализа и др. / А. Ю. Юданов ; ред. В. В. Торлопова ; Финансовая акад. при правительстве РФ. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ГНОМ и Д, 2001. – 304 с. : ил. ; табл. – Библиогр.: с. 302. – ISBN 5-296-00076-5.
36. marketing.rbs.ua
37. ukrstat.gov.ua
38. ukrstat.com.ua