

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня, групи  
ЕЖз-61

Спеціальності 073  
«Менеджмент» Освітньо-  
професійної програми  
«Бізнес-менеджмент»

\_\_\_\_\_ Ганна БАЗАЛЮК

Керівник наукової роботи: доктор  
економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: кандидат економічних  
наук, доцент закладу вищої освіти  
кафедри маркетингу, менеджменту  
та підприємництва Харківського  
національного університету імені  
В.Н. Каразіна

\_\_\_\_\_ Марина КУДІНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Бізнес-менеджмент» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ **Ганна ДОРОШЕНКО**  
(підпис) (ім'я, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

\_\_\_\_\_ **Базалюк Ганни Євгенівни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства»  
керівник роботи Людмила Леонідівна Калініченко, кандидат економічних наук, доцент

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023 року № 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи « 12 » грудня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Дослідити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства; визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства; дослідити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати досвід розвитку передових компаній автомобільної промисловості; дослідити чинники конкурентоспроможності передових компаній автомобільної промисловості на прикладі Toyota Motor Corporation; провести PEST та SWOT аналізи на прикладі компанії Toyota Motor Corporation; проаналізувати тенденції автомобільної галузі України; визначити шляхи розширення автомобільної промисловості України; дослідити стратегії інноваційного розвитку компанії як фактор формування конкурентоспроможності.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « 06 » вересня 2023 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Ганна Базалюк**

(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Людмила Калініченко**

(ім'я, прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Ірина Тернова**

(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможність підприємства .....	7
1.2. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	13
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОМОБІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ TOYOTA MOTOR CORPORATION .....	29
2.1. Аналіз досвіду розвитку передових компаній автомобільної промисловості .....	29
2.2. Конкурентоспроможність передових компаній автомобільної промисловості на прикладі Toyota Motor Corporation.....	35
2.3. PEST та SWOT аналізи на прикладі компанії Toyota Motor Corporation .....	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗШИРЕННЯ КОНКУРЕТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ АВТОПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ .....	51
3.1. Аналіз тенденцій розвитку автомобільної галузі України.....	51
3.2. Шляхи розширення автомобільної промисловості України .....	62
3.3. Стратегія інноваційного розвитку компанії як фактор формування конкурентоспроможності .....	68
ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Зі зростанням конкуренції у всіх сферах життєдіяльності постає нагальний питання про шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Актуальність цієї теми пояснюється не лише загальним інтересом до управління конкурентоспроможністю, але й постійним еволюційним розвитком бізнес-середовища. Сприяючи поглибленню розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності, дослідження цієї проблематики надасть практичні інструменти для коректного впровадження та ефективного використання управлінських стратегій.

З метою вивчення шляхів забезпечення конкурентоспроможності компаній досліджувалися фундаментальні основи поняття конкурентоспроможності, її сутність, напрями її підвищення та методи оцінки. Це обумовило звертання до праць Грицишин Н. [2], Гетьман О. О. [5], Єрмак А. В. [7], Хамініч С. [9], Радєва М. М. [10] та інших.

Мета дослідження полягає в комплексному вивченні та аналізі шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, з особливим акцентом на контексті поняття конкурентоспроможності, успішному досвіді японського автомобільної промисловості та його застосуванні як взірця високої ефективності.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних наукових завдань:

- Дослідити сутність поняття конкурентоспроможність підприємства;
- Визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- Дослідити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- Проаналізувати досвід розвитку передових компаній автомобільної промисловості;

- Дослідити чинники конкурентоспроможності передових компаній автомобільної промисловості на прикладі Toyota Motor Corporation;
- Провести PEST та SWOT аналізи на прикладі компанії Toyota Motor Corporation;
- Проаналізувати тенденції автомобільної галузі України;
- Визначити шляхи розширення автомобільної промисловості України;
- Дослідити стратегії інноваційного розвитку компанії як фактор формування конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємств.

Предметом дослідження є шляхи забезпечення конкурентоспроможності компаній в галузі автопромисловості.

Методи дослідження. Теоретичні та методологічні засади дослідження базуються на фундаментальних положеннях економічної теорії. У роботі використано інструментарій загальнонаукових та міждисциплінарних методів пізнання, таких як наукове абстрагування та історичний підхід для вивчення концепцій конкурентоспроможності та методів оцінки. Під час аналізу ефективності стратегій міжнародних компаній використано системно-синергетичний підхід, а також застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення та порівняння.

Апробація результатів дослідження відбулась на IV Міжнародно науково-практичній конференції «Researching Advanced Horizons of Global Progress: Challenges and Innovative Concepts» (Севілья, Іспанія, 13 – 15 грудня 2023) та оформлена у виді тез доповіді.

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Роботу викладено на 84 сторінках (враховуючи список використаних джерел). У дослідженні є 12 рисунки, 10 таблиць та 1 додаток. Список використаних джерел містить 54 найменування на 6 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність поняття конкурентоспроможність підприємства

Підприємства є найважливішим аспектом ринкової економіки, а тому висока конкурентоспроможність підприємств дозволяє формувати конкурентоспроможні економіки регіонів, галузей і цілих країн. Сучасна наукова література налічує багато визначень поняття конкурентоспроможності, які відрізняються як деталізацією та специфікацією поняття, так і рівнем цілей і завдань, які ставлять перед собою дослідники.

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» через призму різних науковців представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Погляди науковців на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№ з/п	Літературні джерела	Трактування понять у відповідних літературних джерел
1.	Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. [1]	Сукупність перспектив компанії (інноваційних, виробничих, людських і ресурсних), які певним чином взаємодіють у різних галузях діяльності.
2.	Грицишин Н. [2]	Рівень компетентності компанії в певній галузі, порівняльна перевага над іншими конкурентами, що діють у певному регіоні, державі або за кордоном.
3.	Алтухов П. Л. [3]	Порівняльна перевага, яку певна фірма має по відношенню до інших фірм, які є конкурентами на ринку товарів і послуг.

Продовження табл. 1.1

4.	Денисенко М. П., Гречан А. П., Шилова К. О. [4]	Складний порівняльний опис підприємства, що показує ступінь переваги сукупності індикаторів діяльності, що формують успіх підприємства на конкретному ринку через призму певного періоду часу, у відношенні до сукупності індикаторів її конкурентів.
5.	Гетьман О. О., Шаповал В. М. [5]	Здатність зайняти певну ринкову нішу протягом певного періоду часу.
6.	Должанський І. З., Загорна Т. О. [6]	Можливість виробляти та розповсюджувати швидше, дешевше та ефективніше, можливість компанії реалізовувати в повній мірі достатній кількості та з якісними технічними нормами обслуговування; здатність налаштувати ефективніший менеджмент завдяки власних та запозичених ресурсів ніж у конкурента.
7.	Єрмак А. В. [7]	Описує можливість компанії вести діяльність та розвиватися слідуючи своїх стратегічних цілей та задач.
8.	Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [8]	Здатність одержати найкращу серед конкурентів перевагу над іншими компаніями на певному ринку.
9.	Хамініч С. [9]	Вміння побудувати ефективний менеджмент власних та запозичених ресурсів враховуючи конкретність ринку.
10.	Радева М. М., Маслов П. М. [10]	Це наслідок об'єднання конкурентних переваг, що проявляються в низьких цінах, високих стандартах якості та великих обсягах виробництва і продажів.

*Джерело* : Складено автором на основі [1-10]

Порівняльний аналіз теоретичних визначень дозволяє виявити глибину розкриття поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке можна поділити на такі аспекти:

1) Здатності підприємства: успішно розвиватися в умовах конкуренції; адаптуватися до змін зовнішнього середовища; забезпечувати певну

конкурентну перевагу; протистояти конкурентам; розробляти, виробляти і продавати товари (продукцію), більш привабливі для споживачів в умовах конкуренції) або послуги;

2) Підприємство має здатність: виробляти та продавати конкурентоспроможну продукцію, здійснювати ефективну господарську діяльність та її фактичне здійснення в умовах конкуренції на ринку, ефективно розподіляти власні ресурси та позикові ресурси обумовлених умовах певного ринку;

3) Ознаки діяльності компанії: демонструють рівень ефективності управління ресурсами в порівнянні з конкурентами ефективність задоволення потреб споживачів;

4) Перевага на фоні інших конкурентів в певні сфері діяльності, державі в якій функціонує, чи на міжнародному рівні [11].

Спираючись на табл. 1.1, можна підсумувати, що конкурентоспроможність – являє собою вміння об'єкта господарювання протидіяти іншим аналогічними об'єктами в середовищі з рівними умовами. Конкурентоспроможність певного об'єкта вираховуються через результати аналітики певного ринку та сегментації цього ринку.

Поняття корпоративної конкурентоспроможності охоплює ряд економічних показників, які ілюструють позицію підприємства на ринку. Сукупність цих показників, може визначатись через характеристики продукту, а також фактори, що впливають на загальні економічні умови, що впливають на виробництво і реалізацію продукції підприємства.

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства, яке виробляє товар, взаємопов'язані. Конкурентоспроможність підприємства на конкретному товарному ринку безсумнівно має залежність від конкурентоспроможності товару та економічних методів діяльності підприємства, що впливають на кінцевий результат конкурентної боротьби [12].

Конкуренція між компаніями на ринку відбувається у формі конкуренції між самими продуктами, що підвищує цінність якості, яку компанії, які виробляють і продають їх на ринку, надають продукту.

Вплив на конкурентоспроможність підприємства має загальна економічна основа країни, яка визначається життєздатністю економіки, забезпеченістю трудовими ресурсами та гнучкістю фінансової системи.

Крім того, великий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств має рівень науково-технічного розвитку та ступінь удосконалення технології виробництва, застосування нових відкриттів, впровадження сучасних методів автоматизації виробництва [13].

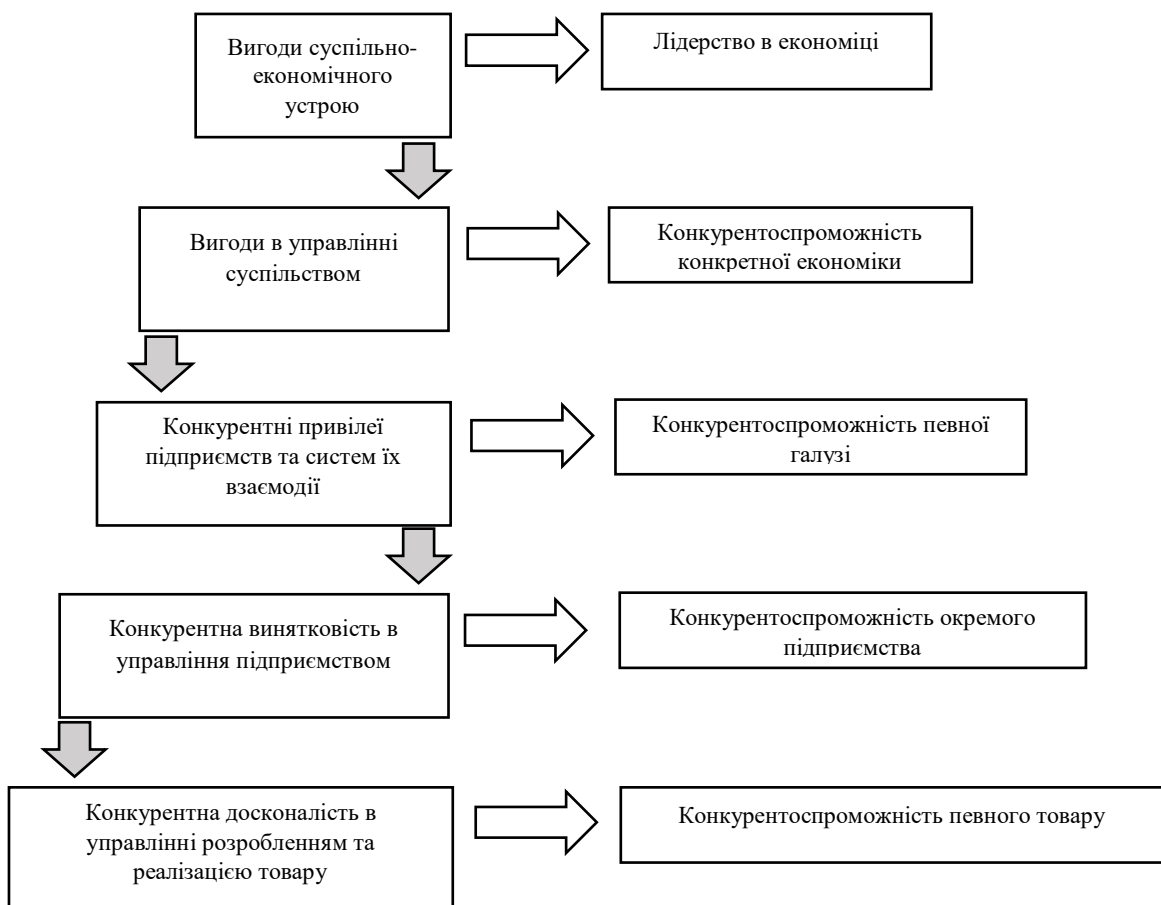


Рисунок 1.1 - Піраміда конкурентних переваг та конкурентоспроможності

Джерело: Складено автором на основі [14]

Визначення «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність» володіють різними тлумаченнями залежно від об'єктів, до яких вони застосовуються. При систематичному вивченні цих понять виділяється ієрархія, яка завжди включає оцінку продуктів, компаній, галузей, економік з погляду переваги над аналогічними конкуруючими продуктами об'єктами (рис. 1.1).

В науковій літературі конкурентну перевагу часто ототожнюють зі здатністю фірми ефективніше управляти фактичними ресурсами, тобто конкурентоспроможністю. Варто зазначити, що така подібність справедлива, оскільки зміст конкурентоспроможності зазвичай пояснюється як здатність перевершувати конкурентів у досягненні поставлених економічних цілей. Однак між цими поняттями є відмінності. Конкурентоспроможність є результатом фіксації наявності конкурентної переваги, без якої вона б не існувала.

Але наявність певних конкурентних переваг не означає беззастережну перевагу. Тільки комплексно вони мають вплив на оптимальний варіант. До того ж, на конкурентоспроможність мають вплив зміни ринкових стратегій і тактик, які не є пов'язаними з діяльністю компанії, наприклад демографічні зміни, зміни попиту, природні явища тощо. Порівняння цих концепцій виявляє активний інтерес до вивчення природи конкурентної переваги. Це зумовлено прагненням зрозуміти механізми конкурентоспроможності та розкрити їхні внутрішні взаємозв'язки [15].

Порівняння цих концепцій виявляє високий інтерес до вивчення природи конкурентної переваги. Це зумовлено прагненням зрозуміти механізми конкурентоспроможності та розкрити їхні внутрішні взаємозв'язки [15].

Економічна конкурентоспроможність є дуже складним і багатогранним поняттям, і загальноприйнятого визначення не існує. Під ним зазвичай розуміють концентроване виявлення економічних, виробничих,

технологічних, маркетингових, управлінських та інших перспектив, відображених у товарах та сервісах, які вдало протиборствують конкуренції з боку іноземних товарів і послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Однак це лише один аспект концепції. З іншого боку, є переваги систем і соціальних організацій країни, переваги політико-правової організації та налагодження усіх граней громадського життя, а також здатність країни забезпечити стабільний і стрімкий розвиток державної економіки та невід'ємний з цим матеріальний достаток членів суспільства, що не відстає від світових стандартів. Іншими словами, слід створити конкурентоспроможне суспільство з незаперечними привілеями в кожній сфері людської діяльності для того, щоб мати конкурентоспроможну економіку [16].

Отже, для визначення конкурентоспроможності підприємства було виявлено чотири підходи. З'ясували різницю між спроможністю і здатністю, що, в свою чергу, дало можливість виокремити власну думку на конкурентоспроможність підприємства — це потенційна та реальна можливість підприємства вести динамічну конкурентну боротьбу, виготовляти та збувати товари і/або послуги що є конкурентоспроможними, протистояти впливу чинників зовнішнього середовища, реалізуючи в умовах ринкових відносин ефективну діяльність.

Поняття конкурентної переваги визначається як характеристика чи властивість товарів і послуг, завдяки яким підприємства налічують певні переваги над їх конкурентами. Визначено, що конкурентна перевага - це концентрований прояв переваги над конкурентами в технологічній, організаційній та, авжеж, економічній сферах діяльності бізнесу. Слід підкреслити, що для досягнення конкурентоспроможної економіки бажано створити конкурентоспроможне суспільство з беззаперечними перевагами в абсолютно різних сферах людської діяльності.

## 1.2. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

Скорочення проміжку часу відведеного під впровадження інноваційних технологій, постійне посилення ролі конкурентів, підвищення рівня потреб клієнтів, все це є наслідками сучасного мінливого конкурентного середовища.

Ефективно змодельована та впроваджена модель організаційно-економічного менеджменту конкурентоспроможністю компанії на базисі комплексного плану з імплементації, може стати каталізатором приросту конкурентоспроможності компанії.

Ю.В. Литвинова наголошує, що для того, щоб і далі існувати на ринку та виробляти конкурентоспроможну продукцію, необхідно стежити за змінами в середовищі та вміти швидко до них адаптуватися, тобто весь час працювати над програмою конкурентоспроможності [17].

Оцінювання та вимірювання рівня конкурентоспроможності може відігравати роль компоненту її менеджменту на підприємстві. Виключно, кількісне вимірювання може бути направлене на контроль конкурентоспроможності. Слід зауважити, що процес оцінки – це визначення існування та можливого рівня прояву певного показника чи характеристики. Всі вимірювання формуються, як наслідок комплексної аналітики, нормативного контролю існування та розвитку, розрахунок та виокремлення темпів, дослідження особливостей та характерних ознак певного явища. Відсутність такого вимірювання робить управління перебігом процесів в економіці або окремо взятому середовищі, неможливим. Таким чином, вищезгадана аналітика, дає підстави компанії розуміти її ступінь конкурентоспроможності відносно інших учасників ринку, високий рівень переваги є запорукою ефективності функціонування підприємства та гарантування подальшого існування, навіть при негативного впливу на середовище. Відштовхуючись від рівня конкуруючих економічних об'єктів

можна диференціювати їх як конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару.

Довгостроковим, вектором стратегії покращення конкурентоспроможності компанії можна вважати: 1) аргументовану рекламну політику; 2) детальне дослідження запитів покупців та аналіз кожного з конкурентів; 3) поліпшення якісних властивостей продукції; 4) проєктування та виготовлення нових товарів; 5) модернізація устаткування; 6) кроки щодо зниження витратків; 7) поліпшення послуг на зразок післяпродажного сервісу. Світові економісти в ході досліджень виявили, що краще виділяти чотири рівні довгострокової стратегії поліпшення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

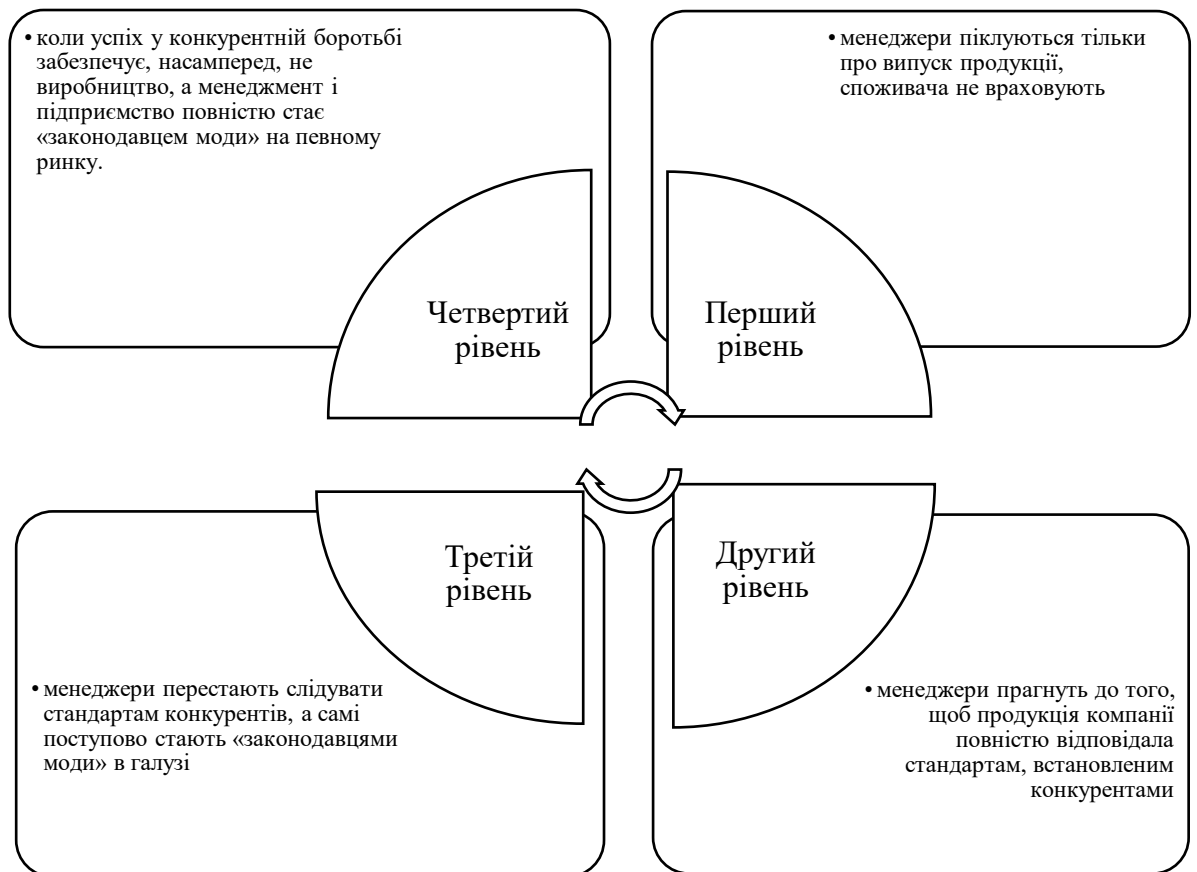


Рисунок 1.2 - Взаємодія рівнів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: Складено автором на основі [18]

Основними способами розв'язки завдань, які стосуються покращенням рівня конкурентоспроможності компанії, є [17]:

- покращення специфіки управління;
- поліпшення стосунків із зовнішнім довкіллям;
- імплементація стратегічного «Входу» та «Виходу» компанії з певного ринку;
- ведення інноваційної діяльності;
- імплементація новітніх інформаційних технологій;
- імплементація сучасних фінансово-облікового програмного забезпечення;
- аналітика доречності кожного продукту на всіх стадіях його життєвого циклу та застосування економії ресурсів;
- покращення організаційно-технічного стану виробництва;
- покращення логістики;
- розвиток короткострокового маркетингу.

Аналіз, розкриття, доказ доречності та класифікація чинників та резервів, які можуть бути використані для визначення конкурентоспроможності являють собою запоруку її підвищення. Ці чинники можна диференціювати за ступенем залежності від компанії на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносять: інвестиції в сферу, регіон, державу; тренди розвитку технологій; рівень та стан конкуренції; забезпеченість необхідними ресурсами і т.д. До внутрішніх факторів відносять: імплементація для виготовлення новітньої техніки, ефективні економічні заохочення; покращення кваліфікаційного рівня робітників; побудова системи конкурентних стосунків у діяльності працівників тощо. Вони здатні контролюватися на рівні, як цілої компанії, так і структурної ланки, вихідного робітничого складу та робочого місця [19].

Гарантія належного рівня переваги над конкурентами, може стати ілюстрацією того, що всі ресурси компанії так чи інакше спрямовані на

раціональне використання, як наслідок підвищення прибутків, на відміну від конкурентів в цій же сфері та ринку. Це може показувати, лише те, що підприємство на, так званій, верхівці, яка характеризується стабільністю свого високого місця на ринку, а продукція такої компанії користується неабияким попитом. Таку позицію можуть гарантувати лише інновації, які можуть бути представлені через зміну товарної політики, імплементація новітніх технологій, диверсифікація всього виробництва, перебудова організаційно-правового стану компанією, апгрейд видів реалізації продукції, вихід на нові ринки збуту, побудова колективних виробництв тощо.

З технологічної точки зору можуть бути використані нижче описані стратегічні напрямки покращення рівня можливості переважати конкурентів: запобігання подвоєнню дослідження та розробки технологій з однаковою метою задля унеможливлення зайвих розходів; залучення в державні замовлення та дослідження, з цільових програм задля збереження постійного фінансового потоку, кооперацією з зовнішніми, іноземними інвесторами. При застосуванні інновацій в діяльності компанії, вона автоматично починає випереджати конкурентів у часі. Такими засобами є: поліпшення використання устаткування, ресурсів та енергії, а також управління виробничого процесу, покращення якості та оперативної інформації на всіх стадіях виробничого процесу.

Особливу увагу в таких питаннях варто приділяти розв'язанню таких завдань:

- не докорінна перебудова нормативно-правового базису, який сприяє розвитку конкурентного середовища;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства забезпечується завдяки проведенню системного аналізу;
- стимуляція клієнтського попиту на товари та послуги через запровадження інноваційних норм якості, розширення правового базису,

розповсюдження чесних даних стосовно товарів та послуг, що надаються, відповідно до принципів соціальної відповідальності;

- аналіз конкурентоспроможності має будуватися на оцінюванні відповідних показників;

- заохочення компанії відповідно до визначеної стратегії перспектив подальшого розвитку, ефективності, конкурентоспроможності та розширення розповсюдження продуктів;

- рівень конкурентоспроможності досліджувати в динаміці, для того, щоб мати можливість спрогнозувати вірогідні зміни в майбутньому;

- методологія аналізу має бути фактично зроблена для компанії при умові наявності серед основних конкурентів компаній різного розміру, з різними обсягами та структурами товарної маси;

- для того щоб, задовольнити можливість прийняття менеджерських рішень, слід під час проведення аналізу брати до уваги причини кількісних та якісних перетворень у діяльності компанії [17].

Використання стратегічних векторів підвищення конкурентоспроможності компанії заохочує до визначення робочих паттернів підтримки на кожному з етапів її розвитку, адже це обумовлюється комплексом перепон для формування їхнього статусу в середовищі стратегічної конвергенції на рівні пришвидшення інтеграційних процесів. Тобто при формуванні стратегії необхідно пов'язати етап економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства. М. Портер для конкурентних стратегій посилається на стратегії, які мають універсальну можливість застосування, виходячи з деяких основних постулатів теорії конкурентної переваги: лідерство за низьких витрат, диференціація та фокус, тому на основі теорії конкурентної переваги Портера існує набір ключових положень, ключовим з яких є [19]:

1. Конкуреноспроможність вимірюється через показник рентабельності виробництва та може бути охарактеризувати ефективність розподілу ресурсів, якими володіє компанія.

2. Показник конкуреноспроможності можна визначити лише відносно інших конкуреноспроможних підприємств;

3. Можна використовувати два класичних шляхи підвищення конкуреноспроможності компанії. Перший має на меті зниження собівартості продукції (примноження прибутку, рентабельності виробництва, зростання долі участі в ринку), а другий диференціацію товарів (дослідження з пошуку невідомих, незайнятих ніш на ринках).

В. А. Рудьов та С. О. Гуткевич класифікували їх стратегіями функціонування [20]:

- стратегія першого місця в мінімізації витрат виробництва. Фундаментом цієї стратегії є низькі витрати в порівнянні з конкурентами в сфері;

- стратегія диференціації. Ціль стратегії це забезпечення продуктів якостями, які мають особливу важливість для споживачів та виокремлення цього товару серед інших, які пропонують конкуренти;

- стратегія фокусу, має на меті зосередження на задоволенні потреб певного сегмента ринку, без того, щоб охопити якомога велику кількість споживачів.

Певний набір умов повинен бути задоволений щоб стратегія диференціації мала успіх та в кінцевому рахунку змогла максимізувати підвищення здатності відповідати на виклики з боку конкурентів:

- урізноманітнення діяльності може призвести до утворення чогось унікального;

- унікальність та неповторність створює додаткову цінність для цільових покупців;

- цінність для споживача має становити високий рівень, щоб вона призвела до погодження платити за додаткову вартість продукту;
- важливим є факт того, що конкуренти не могли повторити успішній досвід диференціації в найближчі роки;
- додаткова вартість продукту в ціні, яку готові заплатити потенційні покупці, повинна покривати збільшення видатків, які несе компанія під час створення диференціації в стратегії;
- при умові, якщо підприємство імплементує такий елемент диференціації, який новий для ринку, то компанія в першу чергу повинна сконцентруватись на моделі адаптації та просування продукту, для того щоб охопити максимальну кількість споживачів.

Продуктом диференціації є покращення ринкової позиції компанії, тобто його можливості конкурувати, тому що відмінності означають конкурентні переваги продуктів чи послуг, лояльність клієнтів та знижену (в абсолютних значеннях) чутливість до їх ціни. Тобто, факт того, що клієнти формують умови ринку, це в свою чергу, діє на кожную компанію, що виробляє цей же товар, відповідно до теорії п'яти сил Портера, частково нейтралізуються.

В такому конкурентному ринку, ефективне управління власним капіталом та запозиченими ресурсами, може свідчити про високий рівень пристосованості до таких умов. Це є обґрунтуванням такої високої актуальності даної проблеми та постійним намаганням компаній опинитись в кращому становищі. Звичайно, не варто також знецінювати той, факт що на таке середовище можуть впливати і певні складові зовнішнього середовища [19].

Отже, в ході дослідження ми підтвердили, що поліпшення конкурентоспроможності тісно пов'язане з розробленням та впровадженням певних окремо взятих стратегічних напрямків, перебудова та вдосконалення яких є постійним процесом. Довгострокові шляхи підвищення

конкурентоспроможності компанії мають базуватись відштовхуючись від парадигми розвитку через призму новітніх технологій: вони повинні бути складно-побудованими зі своїм стратегічним, сучасним інструментарієм, які становлять собою каталізатор у системі менеджменту спрямованому на покращення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його подальшої сталої прибутковості. Компанія робить вибір моделі поведінки та покращення відштовхуючись від ринкової ситуації, середовища господарювання, рівня конкурентних переваг, методів конкурентної боротьби. Стратегічні форми покращення рівня спроможності компанії відповідати на конкуренцію, краще всього формувати як наслідок взаємозв'язку між усіма етапами економічного розвитку компанії та відповідності до її стратегічних типів.

### 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція – унікальне явище сучасності, яке ілюструє специфічні властивості суб'єктів господарювання, при цьому дає змогу їм втілити свій потенціал. Але, цим суб'єктам господарювання необхідна методологія аналізу стану їх конкурентоспроможності. Тому у даному розділі визначимо та систематизуємо існуючі методи аналізу та вимірювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3) [21].

За ступенем складності:	За характером отриманих показників:	За способом оформлення кінцевих результатів:	За методом оцінки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічний;</li> <li>• математичний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• диференціальний;</li> <li>• інтегральний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналітичний;</li> <li>• графічний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показник;</li> <li>• експертний.</li> </ul>

Рисунок 1.3 - Методи вимірювання конкурентоспроможності підприємства

*Джерело* : Складено автором на основі [22]

Економічні методики вимірювання дають змогу змоделювати рівень конкурентоспроможності компанії через відсутність комплексних математичних обрахунків, маючи в розпорядженні тільки фінансові індикатори або використовуючи вже загальновідомі макети формул. Плюсом таких методологій є відносна простота в використанні та мінімальна кількість ресурсів які потрібно використати для завершення моделювання та зрозумілість результатів. Важливо згадати, що при цьому можлива велика похибка та теоретична, низька точність вимірювання.

В основу математичних методів вбудовано факторні моделі оцінювання, що базуються на обчисленні одного (інтегрального) індикатора або декількох показників виражених в числових значеннях, через яких відбувається формування кінцевої оцінки. Методики такого роду вважаються найбільш реальними, тобто такими, які місять мінімальну похибку, хоча вимагають більших витрат часу на здійснення спеціальної обробки даних, які будуть використані.

Взірцем математичних обрахунків оцінювання конкурентоспроможності компанії є метод ранжування рангів. Це синтетичний метод розрахунку здатності компанії конкурувати з іншими, побудований на припущенні, що конкурентоспроможність продукції підприємства є його основною складовою (зокрема, на цій посилці побудована значна кількість інших способів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства).

Переваги математичних методів: 1) не вимагає залучення сторонніх експертів; 2) в умовах обмеженої інформації про конкурентів і наявності лише їхньої продукції можна визначити власне позицію в ринковому середовищі.

Диференційні методи побудови показників конкурентоспроможності передбачають порівняння вихідних ознак об'єктів порівняння з наступним зведенням результатів порівнянь за деякими загальними показниками конкурентоспроможності. Отриманий таким чином результат, як правило,

акумулює лише певні конкурентні переваги, а саме різницю в стані окремих факторів [23].

Недоліки цієї методики включають в себе:

1) факт, що частка ринку зазвичай визначається лише одним (основним) продуктом, отже, можливість конкурувати за інші. продукти – не враховуються;

2) як правило, ринкова частка вказує на становище місце компанії серед інших конкурентів на ринку, таким чином характеризуючи не конкурентоспроможність окремого підприємства, а конкурентний статус.

Інтегральні методи, на відміну від диференціальних, передбачають побудову загальних показників конкурентоспроможності на основі значущих з виробничо-економічної точки зору моделей показників ефективності як функцій факторів конкурентоспроможності. На відміну від диференціальних, такі методи дозволяють порівнювати великі масиви ознак об'єктів прямого порівняння через індикатори результатів, що інтегрують у своїх значеннях сукупну дію цих факторів.

Аналітичні методи оцінювання – слід зазначити, що існують різні варіанти таких оцінок, залежно від мети конкурентного аналізу та обсягу доступної інформації. Він, як правило, не передбачає засобів підвищення наочності оцінки результуючої інформації, а складність обчислень може наблизитися до математичної, тому серед недоліків – складність обчислення та сприйняття. Переваги – такі методи часто дозволяють не тільки оцінити стан конкурентоспроможності на конкретну дату, а й дають можливість розробити стратегічні заходи щодо покращення цього стану. Яскравою ілюстрацією аналітичного методу є моделювання конкурентоспроможності компанії базуючись на принципах ефективної конкуренції [24].

Згідно з цією теорією більш схильні конкурувати ті компанії, які мають найкраще узгоджену роботу всіх департаментів. Тільки ресурси підприємства можуть бути поштовхом до покращення кожного окремого відділу. Тому

вимірювання ефективного певного відділу має на меті вимірювання ефективності управління ресурсами, які витрачені на проведення певних робіт в певному підрозділі. Фундамент даної методології складають чотири групові показники або так звані критерії конкурентоспроможності.

Перша група включає показники, які дають оцінку управлінню виробничим циклом. Це такі показники як собівартість товарів, раціональність використання основних засобів, досконалість технології виготовлення товарів, організація праці на виробництві. До другої групи належать показники, які дозволяють проаналізувати ефективність управління оборотним капіталом. Ця група включає: незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, здатність компанії погашати свої борги, здатність до стабільного розвитку компанії в майбутніх періодах.

Переваги включають в себе рейтинг конкурентоспроможності підприємства, який охоплює всі ключові оцінки ефективності його господарської діяльності в промисловому секторі; наявність формалізованого алгоритму розрахунку. Недоліки -методика не враховує специфіку підприємств різних напрямів діяльності, де вага цих факторів різна [23].

Також, існують графічні способи оцінки часто використовують поряд з аналітичними, тоді вони, крім одного блоку, ілюструють картину конкурентоспроможності підприємства. Мінусом цього способу виступає те, що він може показувати не виключно конкурентоспроможність підприємства, а більше його становище серед конкурентів, а переваги у можливій формалізації алгоритму аналізу та доволі високому рівні сприйняття кінцевих результатів оцінки, відображених у графічних об'єктах (гістограми, діаграми, графіки тощо). Найбільш розповсюдженим та широко використовуваним способом є вибудовування багатокутника конкурентоспроможності [24].

Іншим підходом до ілюстрації результатів оцінки є модель «Привабливість ринку – переваги конкуренції». Визначальною для моделі є привабливість ринку та переваги конкуренції. Привабливість ринку

складається з характеристик ринкового простору, якості ринку, основи пропозиції та інших умов. У боротьбі за переваги на ринку роль відводиться відносній позиції, продуктовому потенціалу, дослідницьким можливостям та кваліфікації керівництва і персоналу. Ця матриця допомагає оцінити місце компанії серед конкурентів і розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Однак модель також має свої недоліки, такі як потреба у великій кількості інформації, складність в оцінці якісних аспектів і статичність, яка обмежує відображення лише конкретного періоду.

Останньою, четвертою методикою є «Індикаторні методи», які будуються на застосуванні комплексу показників, через яких можна аналізувати конкурентоспроможність компанії. Ці показники включають певний набір характеристик, які дають змогу здійснити опис стану певних параметрів суб'єкта господарювання та надати рекомендації щодо покращення ефективності діяльності об'єкта. Слід зауважити, що окжен показник може бути диференційований на ряд дрібних показників, які також, вказують на становище окремих елементів досліджуваної компанії, тому задля оцінки кожного з вищезгаданих факторів часто постає завдання вибору найважливіших показників [22].

Вчені пропонують індикаторну методику оцінки конкурентоспроможності підприємств за економічними та соціальними показниками.

Різні співвідношення доходів і виручки (капітал, праця, час) порівняно з аналогічними нормативами, які визначаються критеріально-експертним шляхом, дають можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства [23].

Така оцінка формується на основі використання ряду показників і стандартів (норм, стандартів), за якими підприємство стає конкурентоспроможним. Норми конкурентоспроможності підприємства поділяються на дві категорії: економічні та соціальні.

Вимірювання конкурентоспроможності підприємства через призму економічних нормативів здійснюється не менше ніж за 5 економічними нормативами, а саме: ефективність використання реальних та інформаційних ресурсів, економічний простір, час, технології, рівень доходу. На основі цих показників можна вибрати правильну методику оцінки.

Ці показники порівнюються з такими ж нормативними чи фактичними індикаторами оцінки функціонування конкурентів, надає можливість виміряти індивідуальний стан конкурентоспроможності компанії за показниками фінансової стабільності.

Також, задля визначення рівня здатності компанії покращувати здатність конкурувати в залежності від глобалізації будується матриця конкурентоспроможності, які демонструє відносні значення окремих показників в відсотковому значенні для присвоєння так званого балу.

Результати розрахунків зведені в таблицю вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [22].

Переваги цього методу полягають у тому, що він дає можливість інтегрувати оцінку конкурентоспроможності підприємства з урахуванням економічного та соціального блоків, а недоліки в тому, що для розробки стандартів використовуються переважно експертні (бальні) методи оцінки; авторам запропоновано використовувати для порівняння нормативні чи фактичні показники конкурентів без відповідної пропозиції нормативних галузевих показників в умовах суворої конфіденційності комерційної інформації.

Також, широко використовуваний метод експертної оцінки, який відштовхується від вимірювання рівня конкурентоспроможності експертом, який виконує обрахунки відштовхуючись від свого багаторічного досвіду.

Перевагою, такого методу є малий час на збір та обробку інформації про інших гравців, тому що ґрунтуються на оцінці досвідчених професіоналів. Але, привілея цього методу, являється одночасно її упущенням, бо іноді,

експертна точка зору, може бути суб'єктивною, та може викривляти результати вимірювання відштовхуючись від диференціації експертів [24].

Побудова та обрахунок конкурентоспроможності базується на таблицях, визначення відповідності певним індикаторам та проведенні паралелі з конкурентами з підприємствами-конкурентами. При цьому, як правило, оцінка проводиться за такими групами факторів: 1) продукт; 2) ціна; 3) розподіл товарів; 4) споживчі товари. Недоліки моделі: порівняльний характер оцінок, тому результатом є не конкурентоспроможність, а конкурентний статус; вибір факторів оцінки більше спрямований на оцінку товару, а не підприємства. Переваги: не потребує використання конфіденційної інформації, достатньо кваліфіковані експерти.

Експертні методи використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств і як самостійний метод, і як додатковий. Тому вважаємо за необхідне звернути увагу на наступне:

1) якість оцінювання безпосередньо залежатиме від кваліфікації експертів та умов співбесіди (індивідуальної чи групової);

2) результат оцінювання може бути різним (навіть значним) у різних часових відрізках;

3) думки експертів можуть виявитися діаметрально протилежними.

При розробці методів оцінки конкурентоспроможності доцільно враховувати низку основних методичних положень [22]:

– принцип системності. Цей принцип базується на уявленні про систему, в ситуації коли реакція будь-якого її елемента може мати вплив на всю систему;

– принцип комплексної оцінки факторів. Оскільки кожний показник системи є кількісною оцінкою впливу на певні елементи та групи факторів, то ціла система логічно взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників повинна бути побудована відповідно до сукупності показників, що фіксують подальше зростання змоги підприємства залишатись конкурентним;

– принцип функціональної спрямованості управління. У зв'язку з тим, що метою розробки системи показників є управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства, в такій системі повинні бути присутніми показники, пов'язані з різними функціями управління;

– принцип врахування специфіки виробництва. Розроблена система повинна містити показники, що відображають галузеві особливості виробництва та враховують їх вплив на конкурентоспроможність підприємства;

– принцип ієрархії показників. Показники, які органічно наповнюють цю систему, необхідно ранжувати за важливістю;

– принцип інформаційної безпеки. Система, що створюється, повинна містити такі показники, розрахунок яких може бути забезпечений наявними формами бухгалтерського обліку та статистичної звітності з інформацією, що має повноту, достовірність, точність і своєчасність приєднання;

– принцип забезпечення порівнянності. Побудова системи має здійснюватися з урахуванням дотримання умов порівнянності показників за їх характеристиками, термінами, методами отримання інформації, одиницями вимірювання та методами розрахунку;

– принцип безперервності. Враховує можливу корекцію тих чи інших показників у міру появи нових даних про об'єкт дослідження або навколишнє його середовище;

Запропонована класифікація відображає всі сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та дозволяє зрозуміти їх побудову та основні відмінності, розкриває можливості та перепони, а отже, сприяє різнобічному поглибленому сприйняттю практичної сторони конкурентоспроможності підприємства.

Огляд сучасних методів за наведеною класифікацією дозволяє зробити такі висновки:

- 1) жодна з перерахованих методик не є бездоганною;

2) двома найпоширенішими помилками в оцінці конкурентоспроможності підприємства є ототожнення її з конкурентоспроможністю продукту (товарів) підприємства, тоді як продукт є лише однією зі складових конкурентоспроможності підприємства. підприємство;

3) переважна більшість методик використовує більш-менш експертні методи оцінки, що погіршує якість результатів через певну частку суб'єктивності;

4) переважна більшість методик спрямована на визначення конкурентного статусу, а не потенціалу підприємства;

Отже, найбільш досконалим і якісним можна вважати метод, який має аналітичний характер і відображає зміну здатності підприємства конкурувати, в певному періоді часу; надає стратегічні орієнтири для покращення цієї ситуації; побудований на основі економічних показників і має інтегральний характер; забезпечує графічну інтерпретацію отриманих результатів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОМОБІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ TOYOTA MOTOR CORPORATION

#### 2.1. Аналіз досвіду розвитку передових компаній автомобільної промисловості

Автомобільна промисловість Японії є важливою опорою японської економіки. Такі компанії, як Toyota, Honda та Nissan, є лідерами галузі не лише всередині країни, але й у всьому світі. Сучасна техніка та технології роблять японські автомобілі бажаним товаром у всьому світі. Експорт автомобільної промисловості, більшу частину якої становлять автомобілі, становить значну частку загального експорту Японії, що підкреслює центральне місце, яке ця галузь займає в японській економіці.

Автомобільний сектор складається з різних підгалузей, включаючи виробництво автомобілів, продаж і послуги, постачання матеріалів і обладнання, паливо і переробку, а також автомобільний транспорт. Разом галузь промисловості забезпечує мільйони робочих місць, що становить значну частину ринку праці Японії. Незважаючи на те, що виробничі майданчики та цільові ринки японських виробників автомобілів розширилися по всьому світу, зв'язок компаній із внутрішнім ринком все ще міцний.

Під час Першої світової війни Японія визнала важливість автомобілів, і автомобільні компанії розвивалися через задоволення потреб у військових вантажівках. Але промисловість, пов'язана з автомобілями, в Японії розвинена недостатньо, що призводить до поганого розвитку автомобілів. Насправді внутрішнє автомобілебудування в Японії почалося приблизно в 1935 році, і воно також народилося через потребу у військових транспортних засобах. Automobile AG (Nissan Automobile) була заснована в 1933 році. У тому ж році

Toyota Automatic Textile Manufacturing створила новий автомобільний сектор (у 1936 році під назвою Toyota Motor). Після Другої світової війни японські компанії-виробники відновили виробництво автомобілів, першочергово, вантажівок, у тому числі триколісних. Згодом, через гостру конкуренцію між Toyota, Nissan, Isuzu, Daihatsu, Toyo та Kogyo (Mazda), викликану особливими потребами, японським виробникам автомобілів довелося вдатися до масового виробництва та раціоналізації [25].

Однак найбільшою проблемою була інтеграція між внутрішніми та міжгалузевими компаніями. На той час недостатньо було забезпечено автомобільними матеріалами, обладнанням для масового виробництва та культивування виробництва деталей і вузлів.

Зростання японської автомобільної промисловості після Другої світової війни, як типовий бізнес-успіх Японії, має дуже важливе значення. Після Другої світової війни Японія пережила економічне відновлення, швидке зростання та дві нафтові кризи. Річна потужність виробництва автомобілів зросла з початкових 20 000 одиниць до приблизно 12 мільйонів одиниць, експорт автомобілів збільшився з 2х у 1947 році до сьогоднішніх 700 мільйонів одиниць.

Таблиця 2.1 представляє суттєві події в історії формування японського автомобілебудування в період з 1933 по сучасність. Аналіз цих подій розкриває важливі етапи еволюції галузі та вплив зовнішніх чинників на її розвиток.

У 1933 році створено Automotive AG, вказуючи на початок формування промислового сектору. Виробництво військових вантажівок в 1938 році вказує на здатність галузі адаптуватися до потреб часу, зокрема, періоду Другої світової війни.

Таблиця 2.1 – Формування сфери японського автомобілебудування

Рік	Подія
1933	Створено Automotive AG
1938	Розпочато виробництво військових вантажівок
1945-1955	Після Другої світової війни відновлення системи виробництва
1956-1960	Сформована політика підтримки автомобільної промисловості
1961-1965	Створена й досягнута система масового виробництва
1966-1973	Зміни в середовищі призводять до реструктуризації промисловості
1974-1978	Нафтова криза, призвела до початку раціоналізації бізнесу
1979-1986	Офіційний вихід на європейський ринок
1987-	Офіційний вихід на азійський ринок

*Джерело:* Складено автором на основі [25]

Період від 1956 по 1960 роки визначений сформованою політикою підтримки автомобільної промисловості, що визначило успішний етап виробництва. Створена система масового виробництва в 1961-1965 роках свідчить про стратегічне управління та здатність адаптуватися до зростаючого попиту.

Зміни в середовищі від 1966 по 1973 роки привели до реструктуризації, що свідчить про гнучкість галузі перед викликами економічного оточення. Нафтова криза 1974-1978 років стала рушійною точкою, ініціюючи процес раціоналізації бізнес-процесів.

Офіційний вихід на європейський ринок у 1979-1986 роках свідчить про глобальну амбіцію японської автомобільної індустрії. Офіційний вихід на

азіатський ринок з 1987 року дозволив галузі консолідувати свій статус глобального лідера [25].

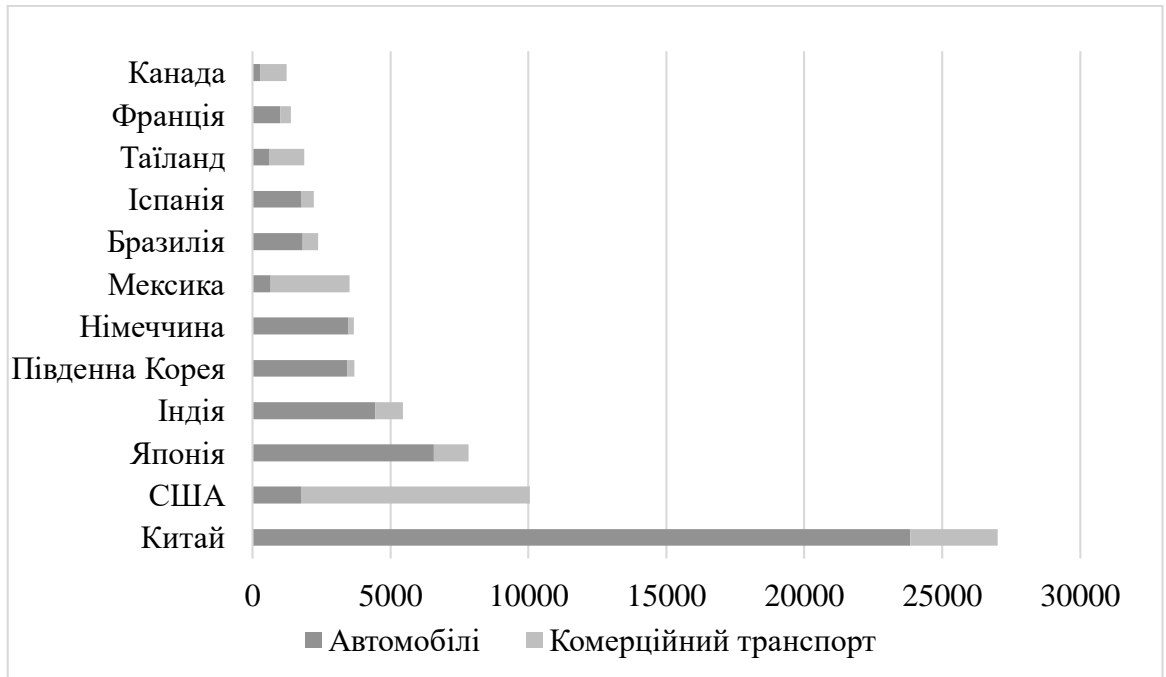


Рисунок 2.1 - Обсяг виробництва автомобілів у світі у 2022 році за країнами

*Джерело:* Складено автором на основі [26]

У 2022 році Китай очолив ринок виробництва автомобілів, випустивши понад 27 мільйонів автомобілів і комерційних транспортних засобів (рис. 2.1). Це було навіть більше, ніж показники виробництва в інших п'ятірці провідних країн разом узятих. Для порівняння, виробництво автомобілів у Сполучених Штатах — другій за рейтингом країні — склало приблизно десять мільйонів одиниць, більшість з яких були комерційними автомобілями. Аналізуючи сучасну парадигму автомобільної промисловості в Японії, можна свідчити, що Японія займає 3-є місце в світі за обсягом виробництва автомобілів у світі.

Аналізуючи виробничі потужності автомобільної промисловості Японії, можна помітити значний спад в період з 2019 по 2022 роки, це пов'язано з COVID - 19.

Таблиця 2.2 – Виробничі потужності автомобільної промисловості Японії в період з 2018 по 2023 рр.

	Пасажирські авто			Вантажівки			Автобуси
	Стандарт	Маленькі	Міні	Стандарт	Маленькі	Міні	
2018	5,266,089	1,635,773	1,454,344	521,998	297,594	413,850	117,286
2019	5,324,513	1,616,406	1,511,699	515,084	306,396	453,175	114,419
2020	4,404,512	1,422,968	1,320,938	444,513	260,882	373,340	105,150
2021	4,658,902	1,318,963	1,466,001	471,559	269,138	418,118	67,971
2022	3,791,613	1,107,830	1,189,379	500,218	228,805	364,150	74,841
2023	4,577,041	1,300,726	1,358,802	515,195	245,019	434,448	94,957

*Джерело:* Складено автором на основі [27]

Пандемія Covid-19 спричинила багато проблем у світовому автомобільному секторі. Оскільки уряди вжили швидких заходів для уповільнення поширення вірусу, таких як національні карантини, широкомасштабне соціальне дистанціювання та жорсткий прикордонний контроль, світове виробництво автомобілів скоротилося на 15 відсотків у 2020 році. Виробництво автомобілів скоротилося в усіх регіонах, особливо в Європі та Північній Америці, де вартість виробництва знизилася приблизно на 21 відсоток. В Японії виробництво автомобілів скоротилося на 11 відсотків у 2020 році, тож відносно інших країн Японія майже не постраждала (табл. 2.2).

Хоча в 2021 році автомобільна промисловість демонструвала ознаки відновлення, обсяг виробництва 2021 року все ще був нижчим за рівень допандемічних років.

У 2022 році японські автовиробники виготовили близько 16,96 мільйона автомобілів на виробничих потужностях за межами Японії, збільшившись із 16,46 мільйона в попередньому році. Це більш ніж удвічі перевищує вітчизняне виробництво. Провідним регіоном була Азія, де збирали майже два з трьох автомобілів, вироблених за кордоном [25].

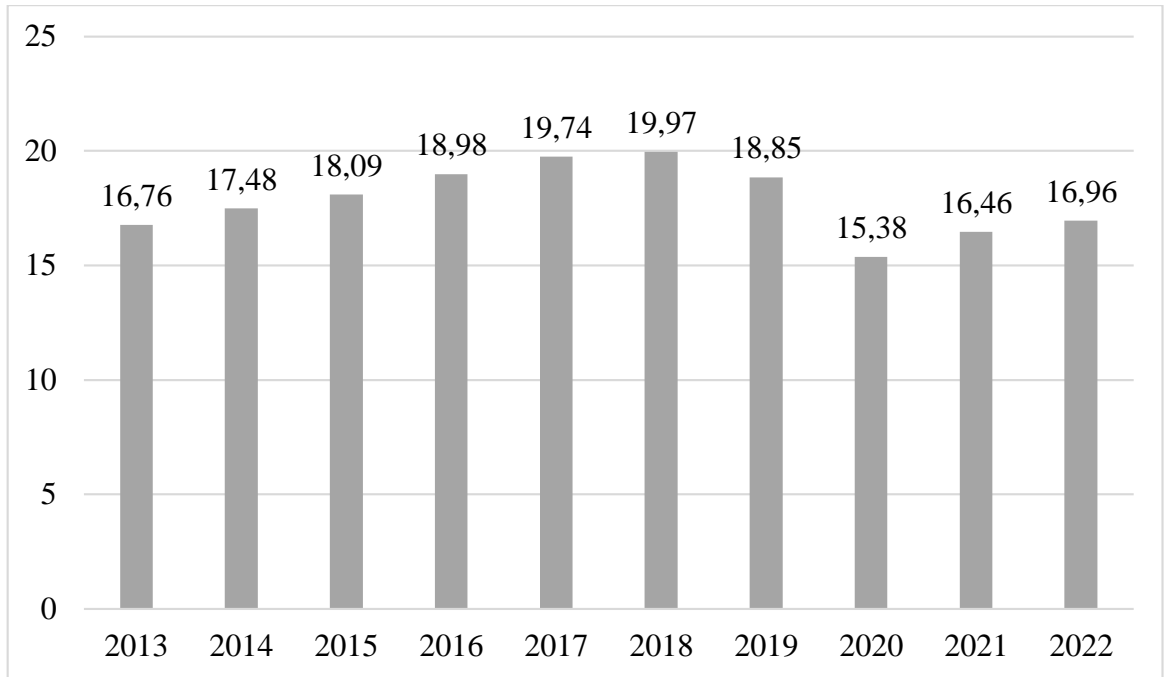


Рисунок 2.2 - Загальний обсяг виробництва автомобілів за кордоном японськими автовиробниками з 2013 по 2022 рік, у млн. одиниць

*Джерело:* Складено автором на основі [28]

Японські виробники автомобілів, які виробляють за кордоном понад мільйон автомобілів на рік, це Toyota, Honda, Nissan і Suzuki, виробляючи більше автомобілів за кордоном, ніж усередині країни. Велика частка виробництва розподіляється між Китаєм, Південно-Східною Азією та Північною Америкою, які водночас є основними ринками (крім Японії). У майбутньому виробництво може переміститися на менш регульовані ринки, оскільки через екологічні обмеження постачати в Європу стає все важче. Небагато японських виробників, як-от Toyota, розраховують на гібриди, що підключаються до електромережі, або електромобілі з акумуляторними батареями, які, ймовірно, знадобляться континенту для досягнення своїх цілей щодо викидів [25].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сфера виробництва японських автомобілів, пройшла тернистий шлях від функціонування та адаптації під потреби військового часу, на своєму шляху імплементуючи політику

підтримки автомобільної промисловості, подолання нафтової кризи до сучасного виходу на світові ринки розповсюдження. Тож сучасна Японія є масовим автомобільним виробником та постачальником в світі.

## 2.2. Конкуентоспроможність передових компаній автомобільної промисловості на прикладі Toyota Motor Corporation

У 2023 фінансовому році, хоча автомобільний ринок і ринок транспортно-розвантажувального обладнання залишалися сильними завдяки відновленню світової економіки, зовнішнє середовище в цілому залишалось складним. Через невирішені збої в ланцюзі поставок обсяги виробництва залишалися нижче наших цільових показників. Обмінний курс коливався більше, ніж очікувалося. Крім того, на компанію вплинула глобальна інфляція, яка призвела до різкого зростання витрат на сировину, транспортування, робочу силу та інші витрати.

Таблиця 2.3 - Консолідовані результати за 2023 фінансовий рік

	Доходи від реалізації, млн йен	Операційний дохід, млн йен	Дохід до прибуткового податку, млн йен	Чистий прибуток, млн йен
2023	37,154,298	2,725,025	3,668,733	2,492,967
2022	31,379,507	2,995,697	3,990,532	2,874,614

*Джерело:* Складено автором на основі [30]

У цьому середовищі компанія прагнула якомога більше збільшити виробництво, постійно використовуючи можливості на сильних ринках і забезпечуючи безпеку та якість. У результаті компанія досягла історично високого рівня чистих продажів і високого рівня прибутку. Вважається, що це

тому, що співробітники компанії, постачальники та інші пов'язані люди працювали як одна команда і робили все можливе на своїх посадах навіть у невизначене майбутнє [29].

В автомобільному бізнесі виробнича структура була добре підготовлена, щоб забезпечити можливість компанії підключитися до відновлення автомобільного ринку. Через вплив COVID-19 і дефіцит напівпровідників та інших частин компанія була змушена встановити вихідні дні на заводі Нагакуса для складання транспортних засобів та на інших заводах. Проте компанія досягла найвищого чистого обсягу продажів у автомобільному сегменті з моменту прийняття Міжнародних стандартів фінансової звітності в 2017 фінансовому році, завдяки іншим компаніям, таким як компресори автомобільних кондиціонерів. У бізнесі обладнання для транспортування матеріалів високий попит був як на вантажівки, так і на логістичні рішення. Незважаючи на те, що компанії довелося підняти ціни через інфляцію, кількість отриманих замовлень залишалася стабільною, а чистий обсяг продажів досяг рекордного рівня. З іншого боку, нестабільність ланцюга постачання також мала наслідки для бізнесу обладнання для транспортування матеріалів, а обсяги виробництва та одиничних продажів навантажувачів були нижчими від початкового плану. Що стосується логістичних рішень, то все склалося не так, як очікувалось, наприклад, затримки в ході проектів і зростання витрат. Ці фактори негативно вплинули на прибуток бізнесу обладнання для транспортування матеріалів у цілому.

Підрозділ обладнання для транспортування матеріалів Toyota Industries функціонує в рамках двох організаційних структур: Toyota Material Handling Group (TMHG), що відповідає за бізнес вантажівок, і Toyota Advanced Logistics Group (TALG), що займається бізнесом логістичних рішень. TMHG і TALG співпрацюють, щоб досягти загального зростання бізнесу обладнання для транспортування матеріалів, одночасно зміцнюючи окремі підприємства [29].

Таке управлінське рішення дозволяє корпорації лише збільшувати вартість свої продуктів та послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Витрати компанії Toyota на 2023 рік, в млн йен

	2022	2023
Собівартість реалізованої продукції	24,250,784	29,128,561
Вартість фінансових послуг	1,157,050	1,712,721
Продаж, загальні та адміністративні	2,975,977	3,587,990
Загальні витрати	28,383,811	34,429,273

*Джерело:* Складено автором на основі [30]

Оскільки було підтверджено потенційне нормативне порушення, пов'язане з японською сертифікацією викидів для двигунів вантажівок, компанія призупинила поставки вантажівок для японського ринку з березня 2023 року. Toyota працює над розкриттям усіх подробиць і аналізом першопричини. Виходячи з отриманих даних, компанія має намір ретельно вживати заходів щодо запобігання повторенню. У той же час Toyota вже робить все можливе, щоб зміцнити систему перевірки юридичної сертифікації.

Варто відмітити, що завдяки вдалій реакції компанії на ці та подібні інциденти, їй вдається тримати відносно стабільну ціну на акції, тим самим укріплюючи свою конкурентоспроможність на фондовій біржі (рис 2.3) [29].



підвищенням безпеки та підвищенням нашої конкурентоспроможності в екологічній сфері головним чином за рахунок електрифікації, щоб забезпечити точнішу відповідь на потреби окремих клієнтів [29].

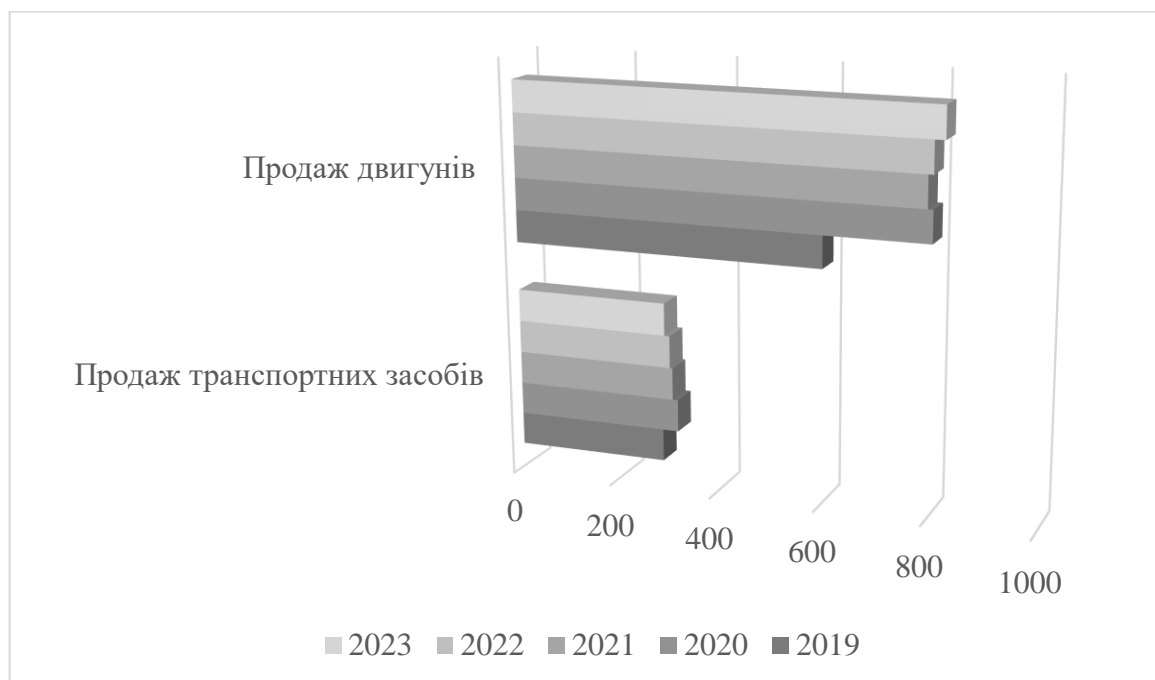


Рисунок 2.4 – Продаж двигунів та транспортних засобів в період з 2019 по 2023 рр.

*Джерело:* Складено автором на основі [29]

Згадуючи вплив держави на ведення бізнесу, слід відмітити, що податкове навантаження в Японії збільшилось. Що разом з збільшеннями прибутків компанії на глобальному рівні та збільшенням податкової бази, впливає з збільшення сплачених податків та відсотків (табл. 2.5).

У сфері логістичних рішень компанія розвиває співпрацю у сфері продажів, взаємно постачаючи обладнання та системи, водночас заохочуючи кожну компанію TALG використовувати свої переваги для зміцнення бізнесу. Toyota також прискорює скоординовану діяльність, таку як сприяння спільним зусиллям TMHG і TALG у сферах планування та розвитку. Як конкретні приклади, компанія просуває співпрацю головним чином з T-Hive B.V.,

компанією, що нещодавно заснована в Нідерландах, у розробці безперебійної системи керування, яка охоплює всі автономні транспортні засоби.

Таблиця 2.5 - Грошові потоки від операційної діяльності, млн. йен

	2022	2023
Процентні доходи та процентні витрати, пов'язані з фінансовими послугами, нетто	354,102	694,331
Витрати з податку на прибуток	1,115,918	1,175,765
Виплачені відсотки	418,043	593,216
Сплачені податки на прибуток, без відшкодування	809,763	1,297,224

*Джерело:* Складено автором на основі [30]

У 2022 році японський ринок вантажівок лише незначно збільшив продажі порівняно з попереднім роком, головним чином через вплив поширення варіантів COVID-19. Продажі автотранспортних засобів Toyota Industries зросли на 4% порівняно з попереднім фінансовим роком до 49 000 одиниць і зберегли перше місце у 2023 фінансовому році 57-й рік поспіль.

Також у вересні 2022 року Toyota Industries взяла участь у Logis-Tech Токуо 2022 за концепцією «Різні оптимальні рішення для різних логістичних сайтів: правильне рішення для вашої логістики». Базуючись на трьох темах «безпека, декарбонізація та автоматизація», які представляють проблеми, з якими останнім часом стикаються клієнти на відповідних логістичних майданчиках, компанія показала свої новітні навантажувачі на додаток до логістичних рішень, які включають передові технології автоматизації. Стенд

компанії, який був одним із найбільших серед компаній-учасниць, відвідало близько 21 000 клієнтів [29].

Отже, компанія виявляє високий рівень конкурентоспроможності завдяки своєму довгостроковому підходу до якості та інновацій. Глобальна стратегія компанії та ефективне виробництво в багатьох країнах дозволяють їй оптимізувати витрати та підтримувати конкурентоспроможні ціни.

Однак важливо відзначити, що в сучасному автомобільному секторі конкуренція посилюється через розвиток нових технологій, таких як електричні та автономні автомобілі. Щоб залишатися лідером, Toyota повинна постійно інвестувати в дослідження та розвиток, а також вдосконалювати свої технології. Загалом, Toyota вдало утримує свою конкурентоспроможність завдяки балансу між якістю, інноваціями та глобальною стратегією.

### 2.3. PEST та SWOT аналізи на прикладі компанії Toyota Motor Corporation

Ховарт [31] оцінює, що глобальний автомобільний сектор оцінюватиметься в 75,74 мільярда доларів США у 2023 році та 191,83 мільярда доларів США до 2028 року. Ринок надзвичайно конкурентний, і японський виробник Toyota Motor Corporation був створений у 1937 році. Багатонаціональна корпорація, яка проектує, виробляє, накопичує та продає автомобілі, включаючи різні продукти та послуги, які переважно в Японії, Північній Америці, Європі та Азії. На ринку вже є відомі бренди, серед яких Toyota, Lexus, Daihatsu, Hino. Toyota Motor Corporation є не лише одним із найуспішніших виробників у світі, а й шостим за величиною підприємством у світі.

Хоча PEST-аналіз часто розглядають як звичайну аналітичну вправу для аналізу зовнішнього середовища, в якому працює фірма, виконати її успішно,

щоб вона була корисною в реальних бізнес-операціях, складніше. Він дає «загальну картину» середовища, в якому працює фірма [32].

Щоб зрозуміти «загальну картину» Toyota Motor Corporation проведемо PEST-аналіз:

#### 1. Державне управління (Political):

- Японія стала свідком частих змін в адміністрації, за останні 3 роки країною правили три різні прем'єр-міністри. Регулярна зміна керівництва може викликати невпевненість у бізнес-братстві, оскільки політика може швидко змінюватися. Це може змусити компанії переглянути свої стратегії розширення діяльності в країні. Уряд Японії сформулював політику, згідно з якою всі автомобілі, продані до 2035 року, будуть екологічно чистими. Уряд Японії запровадив систему, згідно з якою податки на щойно придбані транспортні засоби після жовтня 2019 року для двигунів менше 2000 куб. Це полегшення з боку уряду може призвести до зниження цін на автомобілі, що призведе до збільшення продажів в автомобільній промисловості.

- Однак також варто відзначити, що автомобільна промисловість має проблеми з виробництвом через глобальний дефіцит мікросхем в результаті COVID, і виробництво може ще більше постраждати через триваючу агресію РФ на Україну, оскільки Україна є основним постачальником неону (матеріал, що використовуються для виробництва напівпровідникових мікросхем) [32].

#### 2. Економічні змінні, що впливають на Toyota (Economic):

- Економіка Японії займає високе місце в рейтингу, це друга за величиною азіатська економіка в Азії, тоді як серед найбільш ефективних економік світу вона поміщена на третє місце. Очікується, що темпи зростання в Японії зменшаться до 1,1% у 2023 році. Крім того, рівень безробіття в Японії протягом останнього 1 року стабільно становив менше 2%, очікується що рівень збільшиться до 2,5% до 1 кварталу 2023 р. і залишиться незмінним. Величезні коливання темпів зростання та відсутність позитивного зростання рівня зайнятості призвели б до зниження доходів і спроможності людей

витрачати гроші, що негативно вплине на продажі автомобільних компаній. Це також може мати негативний вплив на маржу прибутку компаній у галузі [33].

Крім того, автомобільна промисловість Японії є третім за величиною автомобільним ринком у світі. На даний момент вона має загалом 78 заводів і забезпечує роботою понад 5,5 мільйонів людей. У трійку провідних автомобільних компаній Японії входять Toyota, Honda і Nissan. Однак майбутні перспективи не такі райдужні, оскільки, згідно з даними Statista, очікується, що дохід в автомобільній промисловості в Японії впаде на 0,86% з 2022 по 2026 рік [34].

### 3. Соціальні фактори (Social):

- Понад 700 000 автомобілів довелося відкликати через несправності паливного насоса в автомобілях, у тому числі Toyota. Це не тільки завдає фінансової шкоди компанії, але й підриває репутацію бренду. Корпорація вирішила проблему, але залишила у людей негативне враження. Як ви знаєте, люди в усьому світі почали дбати про навколишнє середовище та віддавати перевагу екологічним автомобілям. Toyota повинна зробити пріоритетним виробництво електромобілів і гібридних автомобілів у великих кількостях. Це дозволяє організації привернути увагу ринку до екологічно свідомих клієнтів. Засоби безпеки є важливою складовою будь-якого автомобіля. Коли частина автомобіля Toyota втрачає контроль безпеки через несправність системи акселератора або педалі, життя кількох клієнтів опиняються під загрозою. Це викликало серйозну критику, і компанія була змушена витратити мільярди доларів, щоб виправити ситуацію. Однак цього було недостатньо для багатьох споживачів, тому вони втратили довіру до компанії [32].

### 4. Технологічні аспекти (Technological):

- Toyota щорічно інвестує мільярди доларів у дослідження та розвиток виробництва невеликих продуктів. Компанія була першою, хто почав комерціалізувати автомобіль, що працює на водні. Мета – задовольнити попит

ринку. Поточні та майбутні розробки відновлюваної енергетики включають водневі та електричні автомобілі. Toyota та інші суперники намагаються покращити свої здібності [32].

Для того щоб, оцінити достовірно конкурентоспроможність компанії Toyota проведемо ще SWOT-аналіз.

#### 1. Сильні сторони (Strength):

Основними рисами бізнесу Toyota, які забезпечують їй конкурентну перевагу на ринку, є її сильні сторони. Фінансовий стан бренду, досвідчений персонал, оригінальність продукту та нематеріальні активи, такі як вартість бренду, є вирішальними компонентами його сили. Нижче наведено сильні сторони Toyota за результатами SWOT-аналізу:

- Toyota є одним із найстаріших і найвідоміших виробників автомобілів у світі, і має високий рівень впізнаваності бренду.

- У компанії Toyota працюють понад 300 000 осіб.

- Седани, позашляховики та хетчбеки ілюструють надзвичайно різноманітну лінійку продукції виробника.

- Завдяки науково-дослідним та технічним навичкам світового рівня Toyota є піонером у виробництві.

- Він має значне визнання бренду та частку ринку на світовому ринку.

- Toyota добре відома своєю участю в міжнародних гоночних чемпіонатах і спонсорством всесвітніх ініціатив з підвищення обізнаності.

- Рекламні та маркетингові методи Toyota включають, зокрема, телевізійну рекламу, онлайн-рекламу, рекламні щити, друковані засоби масової інформації та соціальні мережі.

- Фірма щорічно виробляє понад 10 мільйонів автомобілів.

- Toyota була піонером у розробці гібридних автомобілів, зокрема Toyota Prius.

- Річний дохід корпорації перевищує 200 мільярдів доларів.

#### 2. Слабкі сторони (Weaknesses)

Певні сфери діяльності бренду, які можна вдосконалити для подальшого зміцнення його позицій, є його слабкими сторонами. Певні недоліки можна розглядати як риси, яких не вистачає компанії або в яких перевершують її конкуренти. Нижче наведено докладні недоліки в SWOT-аналізі Toyota, підкреслюючи те, що свідчить про інтенсивне суперництво компанії з іншими автовиробниками:

- Зростання ринкової частки Toyota є обмеженим, а швидкість обороту бренду є значною завдяки наявності інших варіантів для клієнтів.
- Недовіра клієнта після деяких випадків пов'язаних з безпекою автомобіля.

### 3. Можливості (Opportunities):

Можливості для бренду можуть включати шляхи комерційного розширення. Є кілька перспектив для бренду, включаючи глобальне розширення, покращення продукту та покращення комунікації. Нижче наведено можливості SWOT-аналізу Toyota:

- Це розширення автомобільної промисловості, що дасть змогу Toyota розробляти нові моделі.
- Віддані зусилля в галузі гібридів можуть допомогти Toyota стати лідером ринку. Це сприятиме проникненню на ринок шляхом розширення всесвітньої мережі дистрибуції та обслуговування. Корпорація може отримати прибуток від продажу гібридних автомобілів по всьому світу [35].

### 4. Загрози (Threats):

Загрози будь-якій фірмі можуть мати згубний вплив на її роботу. Деякі змінні, такі як зростання активності конкурентів, законодавчі зміни та заміна продуктів або послуг, можуть становити небезпеку:

- Небезпека, визначена Ханом і Фейсалом [36] у SWOT-аналізі Toyota, полягає в тому, що насичення ринку є результатом жорсткого суперництва.
- Лі, Лінь і Сю [37] Частка ринку Toyota зменшується завдяки автомобілям, які пропонують нові функції за зниженими цінами.

- Morgan, Liker [38] нові учасники з чудовими функціями та нижчою ціною в тій самій категорії ринку.

- Nkomo [35] Як всесвітній бренд, рецесія та економічні потрясіння завдали шкоди його діяльності.

Тож, базуючись на проведених аналізах розглянемо спроможність Toyota конкурувати з іншими компаніями.

Останніми роками в автомобільній промисловості спостерігається висока конкуренція Toyota з Honda, Ford та іншими великими конкурентами (табл. 2.6). Високий ступінь протистояння негативно впливає на продажі марки автомобіля. З точки зору креативності, це також тисне на компанію, щоб збільшити витрати на дослідження та розширення. Щоб задовольнити критерії клієнта, бренд повинен підвищити свою ефективність.

Таблиця 2.6 - Загальний обсяг чистих продажів у 2022 р.

Назва компанії	Чистий обсяг продажів (млрд доларів США)
Toyota	255,817
Honda	6,18
Ford	136,341
Всього	398,338

*Джерело:* Складено автором на основі [32]

Чистий обсяг продажів визначається шляхом віднімання доходів, надбавок і знижок із валових продажів. Видимі зовні розрахунки чистих продажів не завжди прозорі. Часто вони можуть бути включені до звіту про прибутки та збитки. Чистий обсяг продажів Toyota є найвищим серед усіх компаній. На діаграмі нижче показано, що Toyota має 255,817 мільярдів доларів чистих продажів, як показано в таблиці 2.6 і на рис. 2.5.

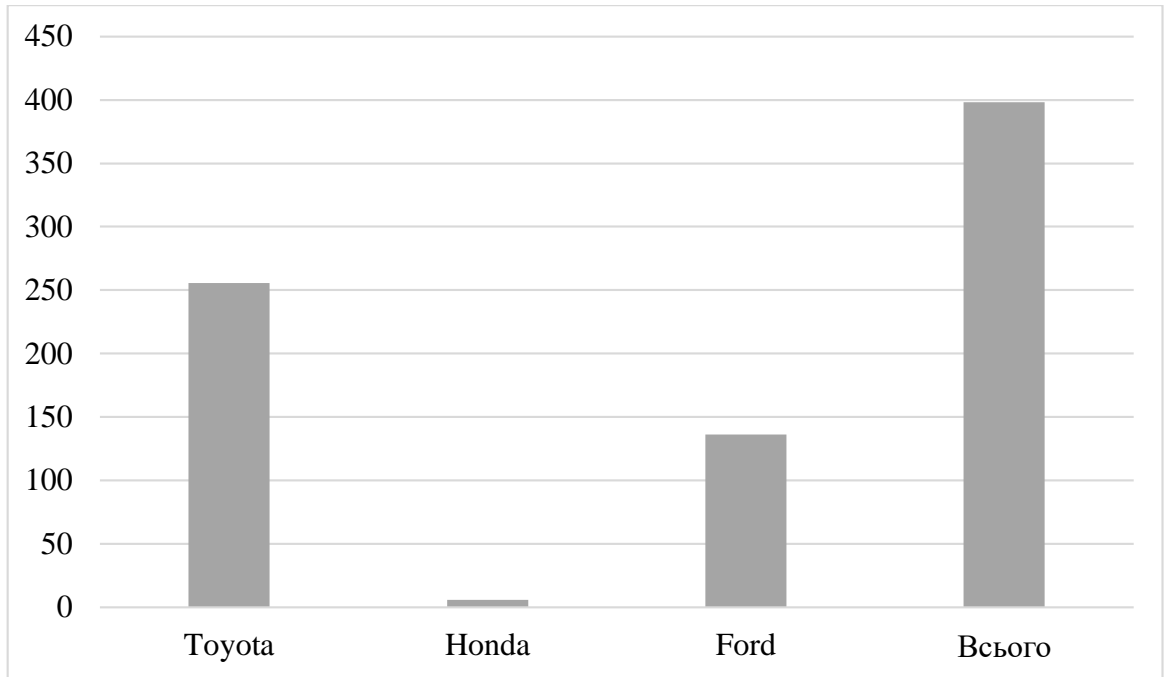


Рисунок 2.5 - Загальний обсяг чистих продажів у 2022 р.

*Джерело:* Складено автором на основі [32]

ЕВІТДА наголошує на основних моментах, зокрема на операційному прибутку та грошовому потоці. Це спрощує оцінку відносної прибутковості двох або більше фірм в одній галузі, які мають різний розмір. В іншому випадку дані можуть бути спотворені через тимчасові проблеми або приховані тактикою бухгалтерського обліку.

$$\text{ЕВІТДА} = \text{ЧП} + \text{В} (\text{вв} - \text{вд}) + \text{Пд} + \text{Ам}, \quad (2.1)$$

де *ЧП* - чистий прибуток;

*В* – відсоток;

*вв* - відсоткові витрати;

*вд* - відсоткові доходи;

*Пд* – податок;

*Ам* – амортизація.

Рентабельність EBITDA у Ford вища, ніж у Toyota, яка має другу за величиною маржу EBITDA. Це вказує на те, що його операційні витрати є скромними по відношенню до його загального доходу, як показано на рис. 2.6.

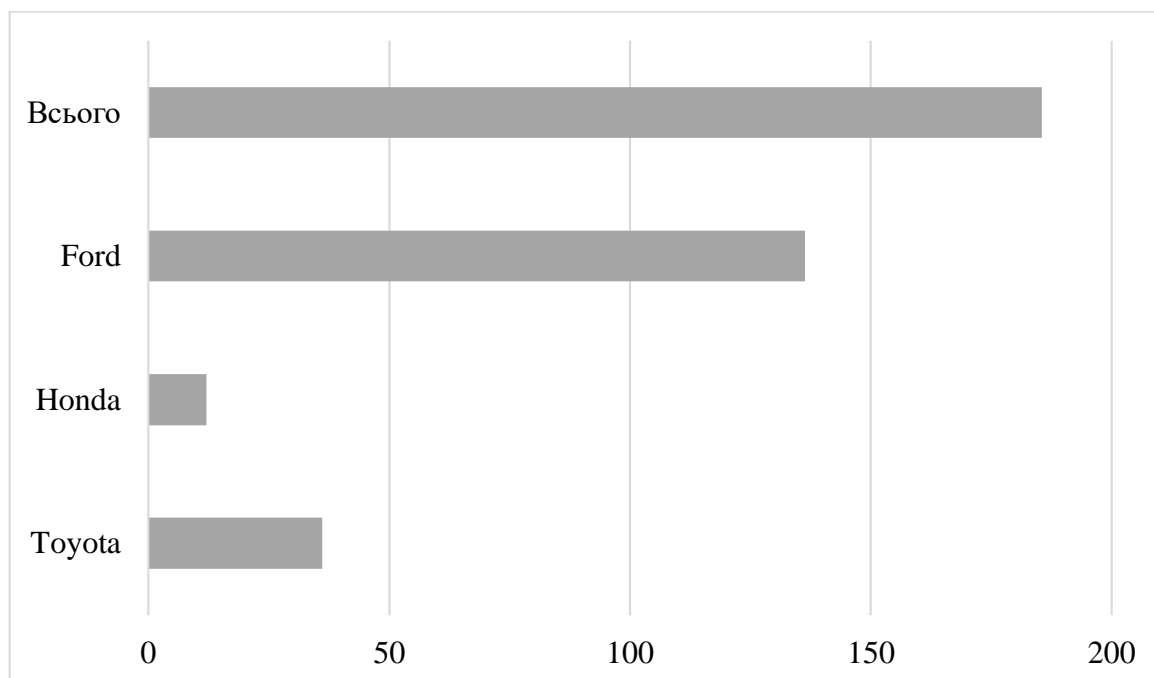


Рисунок 2.6 - Ефективний показник роботи підприємства (ЕВІТДА)

*Джерело:* Складено автором на основі [32]

Операційний прибуток Honda склав 6,73 мільярда доларів, що на 32% більше, ніж у попередньому році. Прибуток на акцію Honda зріс на 40,9% в річному обчисленні до 411,09 ієни. Прибуток на акцію, матеріальна балансова вартість і загальні активи Honda зросли на CAGR на 5,9%, 5,8% і 5,5% відповідно протягом попередніх трьох років. Аналітики очікують, що прибуток на акцію Honda щорічно збільшуватиметься на 4,7% протягом фінансового року, який закінчується 31 березня 2023 року. Очікується, що у 2023 році продажі зростуть на 380,7% порівняно з попереднім фінансовим роком. Для людей, які придбали Ford десять років тому, прибутки не вражають. Ціна акцій Ford зросла лише на 25% за останнє десятиліття, незважаючи на те, що його частка на ринку зросла на сотні відсотків. За останнє десятиліття Toyota Motor була значно кращою інвестицією, ніж Ford,

з прибутком до дивідендів у 140%. Річний прибуток Toyota у 9% не жахливий, але й не чудовий, оскільки він все ще відстає від загального ринку. Як видно з наведеного вище графіка, прибутки Toyota за перше півріччя 2021 року становлять близько 6%, що набагато нижче, ніж у таких компаній, як Ford, Volkswagen та інших. Одним з них є зростання вартості цього року, причому Toyota не виграє від підвищення цін на автомобілі в США цього року, як Ford і General Motors. Зважаючи на такі великі відмінності в численних географічних регіонах, відсутність домінування Toyota на єдиному ринку, такому як Сполучені Штати, можна розглядати як позитивне або негативне. При ціні \$164 за акцію Toyota майже на 25% наблизилася до цільової ціни в \$205 за акцію. 52-тижневий максимум для Toyota, 185 доларів, досягнутий на початку серпня, був більш ніж на 10% вищим за поточну ціну акцій [32].

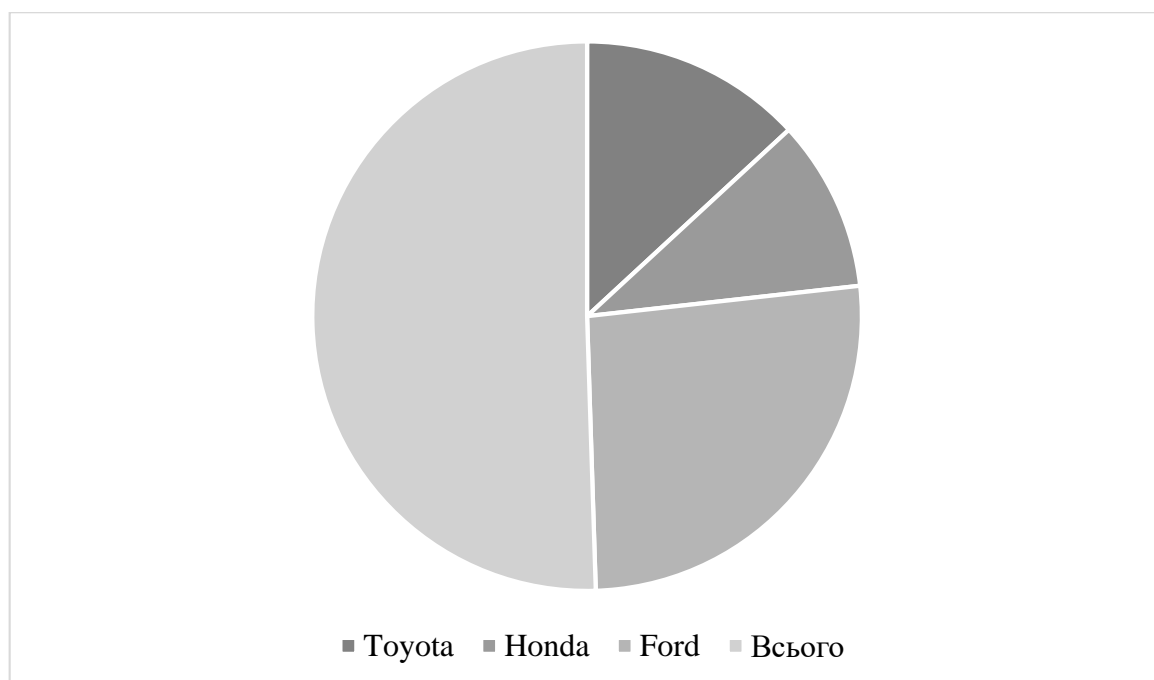


Рисунок 2.7 - Рентабельність інвестованого капіталу

*Джерело:* Складено автором на основі [32]

Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) — це норма прибутку або коефіцієнт ефективності, який вимірює відсоток прибутку фірми від інвестованого капіталу. Цей коефіцієнт показує, наскільки добре фірма

використовує кошти інвестора для отримання прибутку. Чим більше прибуток Ford від інвестицій, тим більшою завжди буде невід’ємна цінність. За показником ROIC Toyota займає друге місце. Однак зростання доходу не обов’язково супроводжується збільшенням внутрішньої вартості. Як показано на рис. 2.7, зростання підвищує вартість компанії, лише якщо її ROIC перевищує середньозважену вартість капіталу [32].

Отже, порівнявши Toyota, Ford і Honda, три найуспішніші автовиробники та продавці у світі. Ця діяльність спрямована на вивчення конкурентної стратегії та концентрації компанії. На додаток до вивчення того, як ці організації досягають своїх конкурентних цілей, дослідження проаналізує, як їхні процеси, процедури та методи управління відображають ці цілі. Крім того, було розглянуто, як ці корпорації використовують свою діяльність для конкуренції та спілкування, а також стратегії, які вони застосовують. Toyota та інші японські виробники боролися, незважаючи на брак природних ресурсів, людського капіталу та попиту клієнтів через сильну підтримку уряду та постачальників, гостру внутрішню конкуренцію та швидкий темп інновацій у Японії. Успіх Toyota у висококонкурентній галузі можна пояснити її всесвітнім процесом розвитку та інноваційною стратегією управління операційним ланцюгом постачання. Нинішні труднощі Toyota можуть бути результатом надто швидкої експансії компанії на міжнародні ринки.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ РОЗШИРЕННЯ КОНКУРЕТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ АВТОПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ

#### 3.1. Аналіз тенденцій розвитку автомобільної галузі України

Кілька десятиліть тому в Україні був потужний автомобільний комплекс, який займав тримав позиції в автомобільній галузі Східної Європи. Наразі, українське автомобілебудування перебуває у складній ситуації через кризу зовнішніх можливостей та сильний негативний вплив численних зовнішніх факторів, а також масштабне військове вторгнення Росії.

З 2014 року збройна агресія Росії проти України призвела до значного занепаду автопрому. Військовий конфлікт між Україною та Росією призвів до розриву економічних зв'язків з країнами, і як наслідок – припинення виробництва автомобілів ВАЗ. Водночас у країні погіршилися економічні умови, що в свою чергу вплинуло на виробництво автомобільної промисловості. Раніше понад 90% легкових автомобілів і понад 16% комерційних автомобілів, вироблених в Україні, експортувалися до Росії [39].

Стали очевидними проблеми неспроможності вітчизняних автомобілебудівних компаній конкурувати з іноземними виробниками та неспроможності української автопродукції повністю задовольнити потреби українських споживачів. Водночас відкритість внутрішнього ринку України зумовлює високий рівень його насиченості, насамперед, імпортною автомобілебудівною продукцією, що знижує попит на українські автомобілі та знижує привабливість за рахунок витіснення імпортних автомобілів. Відбулася агресивна експансія на український ринок автомобілів з Росії, Білорусі та Узбекистану. Рівень імпортопроникнення станом на 2016 рік становив 0,93, у 2019 році – 0,93, у 2020 році – 0,95. Для порівняння: у 2008 році цей показник становив 0,47. Тобто з кожним роком частка продажів

первинної нової вітчизняної автопродукції в Україні зменшувалася, а частка продажів первинної нової імпортової автопродукції в Україні зростала і станом на 2020 рік остання становила понад 95%.

На вітчизняних виробників негативно впливає відсутність державної підтримки та наявність великого тиску зі сторони експансії іномарок. Також, умови, що зумовлені укладанням Угоди про асоціацію з ЄС й вступом до СОТ, виглядали програшними для українського машинобудування, і, як наслідок, були скасовані преференції для вітчизняних автовиробників. Також, бракувало послідовних та активних дій уряду щодо запобігання кризі в автомобільній галузі [40].

З часів проголошення незалежності в Україні автомобільна промисловість значно занепала, і періодизацію цього процесу можна описати так [39]:

1. Автомобільний потенціал України був закладений ще в радянські часи. До 1991 р. автомобільний комплекс України включав 4 автомобільні заводи: з виробництва легкових автомобілів - Луцький та Запорізький автозаводи; Кременчуцький автозавод - виробництво вантажних автомобілів; Львівський автобусний завод – виробництво автобусів. Річна потужність для Запорізького автозаводу була - 300-350 тис. од., для Луцького була - 17 тис. од., для Кременчуцького була - 35 тис. од. та для Львівського була - 16 тис. од. Понад 60 підприємств України обслуговувались автомобільними заводами, що виробляли комплектуючі, й понад 300 підприємств СРСР різних галузей. Через втрату колишніх ринків збуту та не опанування нових умов управління бізнесом призвели до історичного мінімуму виробничої потужності в вітчизняній автомобільній промисловості у 2000 році.

2. Рушійною силою до відродження вітчизняної автомобільної галузі, було налагодження бізнес відносин, щодо колаборації виробництва автомобілів й організації автоскладальної діяльності базуючись на українських автозаводах, з автовиробниками з Південної Кореї (Daewoo, Kia,

Hyundai). Інвестори вклали більш ніж 1 млрд доларів США, на початку 2000-х років, в розвиток сучасних підприємств таких, як: завод на Закарпатті «Єврокар» – проект, що розрахований на виробництво до 100 тис. автомобілів на рік; завод «Богдан» в Черкаських - нове модернізоване підприємство яке має повний цикл виробництва до 150 тис. автомобілів на рік; масштабне переоснащення та реконструкція Запорізького автозаводу (150 тис. автомобілів на рік) та інших галузей. Понад 37 тис. людей працювало тільки на автоскладальних підприємствах. В загальному ВВП частка галузі досягла 4%, а майже 900 млн дол. склала її експортна виручка.

3. 2008 рік був фатальним для автомобілебудування в Україні. Через вступ України до СОТ, було скасовано преференції для українських автовиробників та було знижено ставку ввізного мита на імпортовані автомобілі. Автомобільний комплекс України виявився не готовим до ефективної конкуренції з іноземними автомобільними концернами. Обставини склалися так, що саме в цей період вітчизняна економіка піддалась зовнішньому втручанню за рахунок світової фінансової кризи. У результаті в 2009 році обсяг випуск вітчизняних автомобілів скоротився на 83,6% - це найсуттєвіше зниження виробництва автомобілів в світі.

4. Автомобільна галузь України представлена лише шістьма підприємствами – ПАТ «ЗАЗ» (з 2016 року має назву ПАТ «Промавтоінвест»), Корпорація «Богдан», ПрАТ «Єврокар», Корпорація «Еталон», ПрАТ «Часівоярський автобусний завод», ПАТ «Черкаський автобус». Єдиними автовиробниками залишилися ПАТ «Єврокар» та ПАТ «ЗАЗ», які у 2021 році випустили 7377 автомобілів (табл. 3.1). Але наразі є працюючим тільки ПАТ «Єврокар».

Загалом за період 2016-2021 рр. загальна кількість вироблених автомобілів зросла на 65,3%, при цьому зросло виробництво легкових автомобілів (+69,2%) та суттєво знизилася виробництво комерційних автомобілів (-71,5%).

Таблиця 3.1 - Динаміка вироблених автомобілів в Україні у 2016-2021 рр., в одиницях

Тип авто	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Легкові автомобілі	4340	7296	5660	6254	4202	7342
Комерційні автомобілі	123	486	132	136	51	35
Всього	4463	7782	5792	6390	4253	7377

*Джерело:* Складено автором на основі [41]

Станом на 2021 рік виробничі потужності автопідприємств України становили близько 250 тис. автомобілів на рік, у тому числі великого складання, зокрема ЗАЗ (150 тис. шт.), Єврокар (50-100 тис. шт.), Черкаський автобусний завод (20 тис. шт.). При цьому з 2008 року ліквідовано частину виробничих потужностей - понад 200 тисяч автомобілів на рік. Це КрАСЗ (40 тис. од.), Віпос (45 тис. од.), Іллічівський автоагрегатний завод (50 тис. од.), КримавтоГАЗ (5 тис. од.), Корпорація «Богдан» (50 тис. од.) [43].

«Богдан» — автомобільна корпорація, є одним з головних на вітчизняному автомобільному ринку. У липні 2021 року корпорацію визнали банкрутом та розпочали ліквідаційну процедуру. При аналізі виробників використовувалися дані корпорації «Богдан» за період 2016-2020 рр.

До початку російського вторгнення у лютому 2022 року виробництвом легкових автомобілів займалися такі підприємства, як ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та ПрАТ «Єврокар». Найбільше виробників було задіяно у сфері автобусобудування: ПрАТ «Запорізький автозавод» (ПрАТ «ЗАЗ»), Корпорація «Богдан», ПрАТ «Чернігівський автозавод» ПрАТ «Часівоярські автобуси», ПрАТ «Бориспільський автозавод» та ПАТ «Черкаський автобус». Останній також випускає комерційні автомобілі.

ПрАТ «ЗАЗ» – єдине підприємство в Україні, що має весь цикл виробництва легкових авто, який включає зварювання, штампування, фарбування, оснащення кузова та складання автомобіля. Основними видами діяльності є великосерійне і дрібноузлове складання автомобілів. Компанія створила та постійно вдосконалює якісно нове сучасне високотехнологічне виробництво. Компанія виробляє легкові, вантажні автомобілі та автобуси. Відновлення виробництва автомобілів на заводі «ЗАЗ» розпочалося у 2020 році і у 2021 році кількість вироблених ним автомобілів переважала над виробництвом ПАТ «Єврокар» 3866 одиниць проти 3476 одиниць (рис. 3.1) [39].

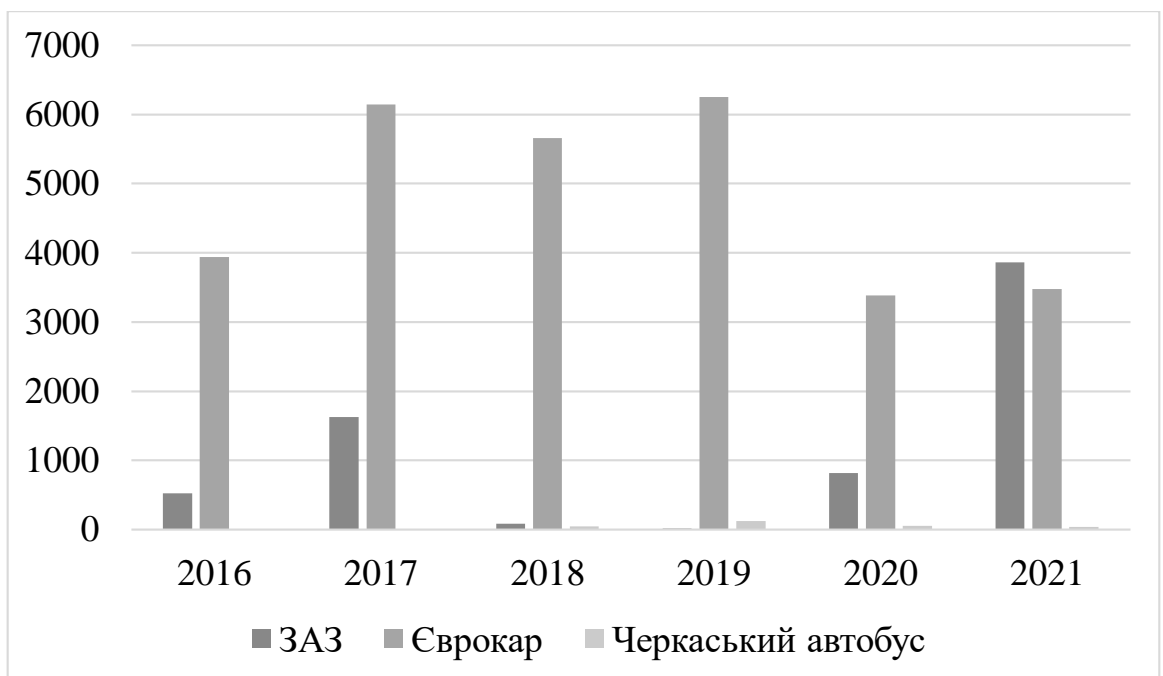


Рисунок 3.1 – Виробничі потужності автовиробників в Україні в 2016-2021 рр.

*Джерело:* Складено автором на основі [39]

Під час кризи 2014-2015 років ПрАТ «ЗАЗ» виявилось майже банкрутом, через те, що не здатні були погасити свої зобов'язання. Відсутність прописаних антикризових програм та механізмів, мізерна увага до питань розвитку призвели до занепаду підприємства. Рушійними факторами важкої

ситуації компанії був спад внутрішнього ринку нових авто, агресивне середовище та втрата зовнішніх ринків. Зобов'язання щодо боргів за валютними кредитами зросли в рази через стрибок курсу долара. Період з 2015 по 2017 роки стали для підприємства безприбутковими. Справа щодо банкрутства ПАТ «ЗАЗ» була піднятою в 2018 році. Господарський суд Запорізької області затвердив список вимог кредиторів по цій справі. В 2018 році Промінвестбанком було списано борг в розмірі 1,4 млрд грн та ПАТ «ЗАЗ» отримало чистий прибуток у розмірі 1,068 млрд грн.

У рамках піднятої справи щодо банкрутства, суд Запорізької області виніс рішення про санацію ПрАТ «ЗАЗ» в 2019 році. Основа затвердженої санації полягала у якнайшвидшому виведенні підприємства з банкрутства, максимальному збереженні виробничих потужностей та відновленні діяльності з випуску легкових автомобілів. Основними причинами, що зумовили запровадження фінансової санації на ПАТ «ЗАЗ» були: важкий фінансово-економічний стан підприємства; різкий спад внутрішнього ринку нових транспортних засобів; втрата ринків збуту за кордоном; агресивне ринкове середовище та боргові зобов'язання за валютними кредитами, які зросли в рази через різку девальвацію національної валюти [40].

Протягом 2018 року ПрАТ «ЗАЗ» фактично скоротило виробництво в 13 разів – до 131 одиниці, в основному за рахунок майже повного припинення виробництва легкових автомобілів. Крім того, виробництво комерційних автомобілів скоротилося в 5,6 рази - до 85 одиниць. У 2020 році Запорізький автозавод знову почав серійне виробництво автомобілів, і його порятунком було укладання контракту з Renault Group. Перед стартом проекту ПАТ «ЗАЗ» зробив масштабну модернізацію для того, щоб бути відповідним міжнародним стандартам якості. На заводі впроваджено систему контролю якості Alliance Production Way, що використовує у своїй роботі Renault, Nissan та Mitsubishi. У 2020 році було запущено виробництво кросовера Renault Arkana, така лінія працює за механізмом крупноузлового складання машинокомплектів. ЗАЗ

вперше з початку року виробив 248 автомобілів, загалом за 2020 рік – 816 автомобілів і за 2021 рік – 3866 у вересні 2020 року (табл. 3.2) [39].

Таблиця 3.2 - Структура виробництва легкових автомобілів основних виробників України у 2016-2021 рр.

	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ЗАЗ	521	1630	86	15	816	3866
Частка в загальному обсязі, %	11,7%	20,9%	1,5%	0,2%	19,2%	52,4%
ЄВРОКАР	3937	6145	5659	6254	3386	3476
Частка в загальному обсязі, %	88,2%	79,0%	97,7%	97,9%	79,6%	47,1%
Черкаський автобус	5	7	47	121	51	35
Частка в загальному обсязі, %	0,1%	0,1%	0,8%	1,9%	1,2%	0,5%
Всього	4463	7782	5792	6390	4253	7377

*Джерело:* Складено автором на основі [41]

Ще одна потужна компанія, яка займається виробництвом легкових автомобілів в Україні - ПрАТ «Єврокар». Ця компанія здійснює повний цикл виробництва автомобілів та поєднує в собі головні виробничі процеси: зварювання, фарбування кузова й монтаж. Завод може виготовляти 100 тисяч автомобілів на рік, що сприяє зростанню рівня локалізації виробництва автомобілів та розглядається як перспективна можливість для експорту. Загальний обсяг інвестицій за всі роки існування компанії склав 250 мільйонів доларів США. Частка підприємства у виробництві автомобілів у 2016 році становила 88,2%, але до 2021 року вона знизилася до 47,1%, що пов'язано з інтенсифікацією виробництва автомобілів на заводі «ЗАЗ» (табл. 3.2) [39].

ПрАТ «Єврокар» має такі гнучкі конкурентні переваги, які були виявлені на етапі становлення та отримали подальший розвиток [43]:

- виробництво та продаж автомобілів Skoda та інших марок Volkswagen Group;

- низька вартість праці робітників і службовців підприємства, при їх високій кваліфікації;

- інтегрована система гнучкого управління підприємством відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001: 2008 та сертифікація на відповідність стандартам OHSAS 18001: 2007;

- високоінтегровані канали та точки продажу вироблених автомобілів по всій Україні через групу «Атолл Холдинг», до складу якої входить компанія;

- гнучка виробнича потужність заводу становить 80 тис. автомобілів на рік з високим розвитком потужностей і високою адаптацією до коливань попиту споживачів;

- гнучкість виробничого процесу забезпечується сучасними технологіями, в тому числі сучасним обладнанням і лініями «Transsystem» (Польща), «Hropinska Mechanical Engineering» (Чехія), «Eisenmann» (Німеччина) та інших лідерів у виробництві обладнання для автомобілів. виробництво, а також автоматизований контроль на всіх етапах виробничих операцій;

- залізничний термінал ПАТ «Єврокар» дозволяє надавати транспортні послуги для країн Європейського Союзу, СНД та забезпечує гнучкість зовнішніх логістичних процесів;

- висока інтеграція з технопарком «Соломоново» дозволяє з мінімальними витратами освоювати виробництво нових моделей продукції та забезпечувати стійкість існуючих конкурентних переваг і розвиток нових. Постійна увага до конкурентних переваг ПАТ «Єврокар» дозволила вийти на нові рівні конкуренції на внутрішньому ринку.

Станом на 2021 рік випускається весь модельний ряд автомобілів Skoda, але через відсутність великих ринків збуту потужності підприємства використовуються лише на 4-5%.

Слід зазначити, що автомобільна промисловість України представлена не лише автоскладальними підприємствами, а й підприємствами, що виробляють комплектуючі та запчастини до транспортних засобів. Цей сегмент формує 7,7% доданої вартості машинобудівної галузі України. У 2020 році тут функціонував 321 суб'єкт господарювання з чисельністю працівників понад 51 тис. осіб. Обсяг продажів у сегменті у 2020 році склав 512 млн доларів, а експорт – 1 297 млн доларів, або 254% виробництва. Переважання обсягів експорту порівняно із внутрішніми продажами можна пояснити тим, що більшість підприємств працюють за моделлю виробництва на давальницькій сировині. Внаслідок цього обсяг реалізації продукції відображає лише витрати на надання послуг, тоді як експорт враховує повну собівартість виробництва. Сегмент характеризується середнім рівнем доданої вартості у виробництві (33,0% у 2020 році), з тенденцією до зниження в останні роки (від 47,6% до 33,0% у період з 2016 по 2020 рік). Це зумовлено зростанням значення компаній, які спеціалізуються на виробництві автомобільних кабелів та фактично здійснюють давальницьку переробку імпортової сировини або комплектуючих. Основним компонентом у виробництві вузлів і деталей для транспортних засобів є електричне та електронне обладнання для транспортних засобів, яке становить 78% обсягу виробництва [40].

Підприємства цього сегменту зосереджені майже в усіх областях, найбільшими з яких є Львівська, Закарпатська та Волинська області, на які разом припадає близько половини обсягів виробництва та працівників галузі (додат. 1).

Найбільшими компаніями в цьому сегменті є дочірні компанії транснаціональних корпорацій: ТОВ «Ядзакі Україна», ТОВ «Леоні Варінг

Системс ЮА ГмбХ», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ», ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів», ТОВ «ГЕНТЕРМ Україна» та ТОВ «Костал Україна», та ін. Більшість іноземних автовиробників зосереджено в Західній Україні, що пов'язано насамперед з її логістичною зручністю до кінцевих споживачів. На кінець 2021 року в Україні було 22 глобальні та регіональні виробники автозапчастин. Ці підприємства забезпечили понад 50 000 робочих місць із загальним обсягом інвестицій у галузь 800 мільйонів євро. Україна була і є цікава виробництвом автомобільних запчастин. Україна має розвинену інфраструктуру, тож доступна та кваліфікована робоча сила, є вільні виробничі місця та індустріальні парки й конкурентоспроможний рівень операційних витрат [39].

Після звітнього аналізу автопромисловості України можна розробити ключові аспекти, які впливають на її конкурентоспроможність та стабільність. Розгляньмо SWOT-аналіз, який допоможе систематизувати сили, слабкі сторони, можливості та загрози цій стратегічно важливій галузі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз автомобільної промисловості в Україні

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Традиції та досвід: Україна має довгу історію в автопромисловості, що створює традиції та накопичений досвід;</li> <li>- Доступність ресурсів: Україна має значні природні ресурси, такі як метали та енергія, що необхідні для виробництва автомобілів;</li> <li>- Робоча сила: Україна має велику та кваліфіковану робочу силу, зокрема в інженерній та технічній сферах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна нестабільність: Нестабільність економічної ситуації може вплинути на споживчі витрати та здатність населення купувати автомобілі;</li> <li>- Політична нестабільність: Збройна агресія Росії проти України, призводить до занепаду галузі;</li> <li>- Застаріла інфраструктура: Деякі виробництва можуть стикатися із застарілою інфраструктурою, що впливає на ефективність та конкурентоспроможність;</li> <li>- Залежність від імпортованих компонентів: Велика частина компонентів може імпортуватися, що робить галузь чутливою до змін в обсягах та цінах імпорту.</li> </ul>

Продовження табл. 3.3

Загрози:	Можливості:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція на світовому ринку: Автопромисловість піддається сильній конкуренції на світовому ринку, що може впливати на експортні можливості;</li> <li>- Технологічні зміни: Швидкі технологічні зміни можуть призвести до необхідності значних інвестицій у вдосконалення виробничих процесів та випуску нових продуктів;</li> <li>- Екологічні вимоги: Зростаючі стандарти екологічної безпеки можуть потребувати великих змін у виробництві та конструкції автомобілів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення експорту: Покращення якості та конкурентоспроможності може відкрити нові можливості для експорту автомобілів на світові ринки;</li> <li>- Розвиток альтернативних технологій: Інвестиції в розвиток електричних та гібридних технологій можуть забезпечити конкурентні переваги в майбутньому;</li> <li>- Партнерство з міжнародними компаніями: Співпраця з міжнародними виробниками та партнерами може допомогти в удосконаленні технологій та доступі до нових ринків.</li> </ul>

*Джерело:* Складено автором

Автопромисловість України має потенціал для розвитку, враховуючи наявні ресурси та кваліфіковану робочу силу. Проте, необхідно вирішувати проблеми економічної та політичної нестабільності та застарілої інфраструктури, інвестувати в дослідження та розвиток нових технологій, а також активно працювати над вдосконаленням якості та екологічної безпеки продукції. Партнерство з міжнародними компаніями та активний вивчення світових тенденцій можуть сприяти успішному виходу на глобальний ринок.

Близькість до кордона з ЄС, дешева робоча сила та достатня кількість сировини роблять західні області України привабливими для партнерів європейських автогігантів. В Україні виготовляють дрібні запчастини майже для всіх європейських автомобілів, у тому числі преміальних марок. Здебільшого це деталі, які вимагають багато ручної роботи, наприклад, прокладання кабельних мереж чи пошиття автомобільних сидінь. Тому Закарпатська, Львівська та Волинська області є найбільш привабливими для розміщення виробничих потужностей, де обсяг виручки та кількість працівників є більшими порівняно з іншими регіонами.

Незважаючи на те, що наразі в Україні відсутній автомобільний кластер, є передумови для його створення в Закарпатській області на базі ПАТ «Єврокар», яке за комплексною оцінкою має найвищий інноваційний та інвестиційний потенціал серед українських автовиробників.

Про перспективи створення такого кластеру в Закарпатській області йшлося у травні 2018 року на круглому столі, організованому Федерацією роботодавців України та компанією «Єврокар» за сприяння Німецько-української торгової палати. Учасники зустрічі зазначили, що передумовою для розвитку кластеру на Закарпатті може стати вже сформований пул великих автомобільних гравців – Eurocar, Jabil Circuit, Yazaki, Grocklin-Karpaty, Ungweier, Tochprilad, Flex, Fischer, Forscher, Gentherm Incorporated.

Отже, нині на території Закарпатської області працює велика кількість підприємств, які виробляють продукцію для автомобільної промисловості. Тому область на практиці є центром кластерної ініціативи та піонером у розвитку кластеру автомобільної промисловості та інших високоточних виробництв. Таким чином, подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на можливості створення в Україні автомобільного кластеру у співпраці з провідними європейськими партнерами. Враховуючи нестабільність ринків нафтопродуктів, наявність необхідності підвищення рівня екологічності, необхідно зосередити увагу і на виробництві електромобілів.

### 3.2. Шляхи розширення автомобільної промисловості України

Загалом ринок автомобілів в Україні працює в умовах, які призначені сприяти місцевому виробнику автомобілів більш низького цінового сегменту, головним конкурентом якого є імпортери іноземних вживаних авто. При цьому, в умовах зниження купівельної спроможності та необхідності економії, враховуючи незбалансовану податкову та митну політику стосовно імпорту

автомобілів, спостерігається зростання попиту покупців на комерційні авто [44].

Одним з основних чинників для нашої автомобільної галузі є спеціалізована сфера діяльності, яка в основному зводиться до збирання автомобілів на базі закордонних моделей. В той самий час найліпші світові автоконцерни вкладають великі кошти у особистий розвиток. Наприкінці 2014 року була оприлюднена інформація про інвестиції концерну Volkswagen у 2015-2020 роки - 85,6 млрд. євро в інноваційні технології та нові продукти, з яких 64% витрачено на модернізацію та розширення модельного ряду для всіх брендів компанії [45].

Перспектива активізації для вітчизняної автомобільної індустрії полягає, передусім, у застосуванні досвіду європейських країн таких як Словаччина, Австрія, Голландія та Фінляндія, ці країни не маючи власного національного виробника автомобілів, здійснюють виробництво ряду автомобілів відомих автомобільних брендів на локальних заводах для подальшого продажу на внутрішньому та зовнішніх ринках. Слід враховувати, що більшість цих локальних виробництв відриті за рахунок Японських капіталовкладень. Адже, Японія використовує особливості іноземного законодавства для більш вигідного виробництва та подальшого використання деталей саме для своїх марок автомобілів. Оперуючи цією особливістю Українське автомобілебудування може також залучити Японських виробників до базування в Україні.

Також, набуття чинності та цілковите втілення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом дасть змогу збалансувати ставки мита на транспортні засоби, що експортуються з України, це зі свого боку, буде сприяти збільшенню конкурентоспроможності вітчизняних виробників та привабливості до залучення іноземного виробника, розгорнути свою діяльність в країні.

Ще однією перспективою, що виникає з утворення зони вільної торгівлі для України, є можливість посилення виробництва комплектуючих для автомобілів.

Також через укладення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС перед нами розкриваються перспективи встановлення активного співробітництва в автовиробництві з провідними азійськими автовиробниками, які в пошуках нових можливостей для виходу на передові європейські ринки.

Значне збільшення виробничих витрат у країнах Західної Європи протягом останнього десятиліття сприяло переміщенню відповідних виробництв до країн Центральної та Східної Європи, що стане важливою тенденцією для розвитку вітчизняної автомобільної промисловості [46].

Розвиток автомобільного ринку вказує на тенденції, що вимагають виробників автомобілів акцентувати увагу на маркетингу, як на головному інструменті для зміцнення своїх позицій в умовах наростаючої конкуренції та поступового виходу з кризової ситуації. Це стосується як внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

Під час вибору стратегій для ринку більшість учасників віддає перевагу диференційованому маркетингу. Таким чином, їхня політика стосовно товарів передбачає оновлення та розширення асортименту автомобілів для більш повного задоволення потреб різних сегментів ринку. Важливо відзначити, що процес сегментування ринку постійно ускладняється, так як ураховується більше класифікаційних ознак.

Створення комплексу маркетингового просування та використання окремих компонентів системи комунікації на ринку автомобілів є складним та залежить від багатьох факторів. Передусім, цей процес повинен враховувати особливості товару та характеристики ринку.

Головними засобами комунікації в маркетингу на автомобільному ринку є [47]:

- спонсорська діяльність (основною метою є підтримка корпоративних марок виробників автомобілів);
- персональний продаж (включає в себе процес передпродажного інформування та обслуговування клієнтів у салонах дилерів);
- реклама (це основний компонент, що інтенсивно використовується виробниками автомобілів як засіб просування суббрендів та підтримки бренду);
- участь в заходах комунікації, зокрема виставках та автосалонах..

Враховуючи важливість диференційованого маркетингу та постійне ускладнення процесу сегментування ринку, особливу увагу слід звернути на стратегічні кроки, які Україна планує вжити та вживає для побудови ринку електрокарів. Розглядання конкретних заходів та ініціатив у цьому напрямку не тільки відображає динаміку ринкового середовища, але й визначає можливості для розвитку та впровадження інноваційних технологій у автомобільній індустрії України.

В цьому напрямку вже відбуваються певні зрушення, так Міністерство інфраструктури спільно з бізнесом та громадськістю працює над стратегією розвитку автомобільної промисловості в Україні. Ця стратегія передбачає встановлення стимулів для розвитку вітчизняного виробництва електрокарів. На засіданні Робочої групи, яке відбулося 30 жовтня 2020 року під головуванням Міністра інфраструктури Владислава Криклія, обговорювався проект стратегії щодо розвитку електротранспорту.

«Разом із експертами та підприємцями ми активно працюємо над стратегією розвитку автомобільної галузі. Однією з ключових складових цього документу є створення сприятливих умов для збільшення виробництва електрокарів та їхнього вітчизняного виготовлення. Наша стратегія має враховувати інтереси всіх учасників процесу, починаючи від підприємців та громадян, і закінчуючи державним втручанням. Держава, у свою чергу, повинна створювати можливості для доступного фінансування та

кредитування для покупки вітчизняних авто українцями в майбутньому. Сьогодні ми вже представили перший проект цієї стратегії, який маємо намір спільно вдосконалити та оприлюднити для громадського обговорення в листопаді», - відзначив Владислав Криклій.

Цитуючи Владислава Криклія, стратегія повинна враховувати популяризацію приватного та електричного громадського транспорту. У цьому контексті Мінінфраструктури активно готуються до втілення другого кроку спільного проекту з Європейським інвестиційним банком "Міський громадський транспорт України II" у наступному році, яка передбачає закупівлю тільки електричного транспорту в українських містах задля оновлення парків громадського транспорту. Одночасно з цим, за участю бізнесу і громадськості, відомство надалі продовжує працювати над розробкою концепції розвитку електромобільності в країні.

Учасники Робочої групи були ознайомлені зі виступом щодо Автомобільної стратегії, яка включає в себе:

- затвердження законопроектів №3476 і №3477, спрямованих на сприяння розвитку електротранспорту, включаючи фіскальні заохочення для випуску в Україні електрокарів і відповідних комплектуючих;

- впровадження або відновлення нових, якісно спеціальних режимів для митної, податкової та іншої економічної діяльності, що функціонують на певних територіях економічних зон;

- затвердження законопроектів №3724 і №3725, які впроваджують ефективні фіскальні заохочення для зачинщиків створення, менеджерів компаній й учасників індустріальних парків;

- затвердження законопроекту №3739, що законодавчо забезпечить проведення державних закупівель автотехніки української збірки;

- слідування новим екологічним стандартам, не нижче «Євро-5» [48].

Основними чинниками, які впливають на розвиток автомобільної галузі, є державне регулювання, очікувана фіскальна політика держави,

впровадження інноваційних механізмів державної підтримки, таких як пільгове кредитування та гранти, а також маркетингова залученість учасників ринку. Можливі позитивні наслідки цих чинників включають зростання частки вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку, диверсифікацію структури виробництва від комплектування до повного циклу, створення основ для розвитку конкурентоздатних вітчизняних автомобільних брендів і утворення передумов для ефективного виходу українських автовиробників на міжнародні ринки, передусім, європейські.

Слід підкреслити, що вдосконалення привабливості автомобільної галузі є стратегічним завданням, яке вимагає комплексного підходу та системних рішень. Важливо акцентувати увагу на впровадженні інновацій, модернізації виробництва та підвищенні якості продукції для конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Покращення привабливості автомобільної промисловості в Україні має потенціал стати каталізатором економічного зростання, залучення інвестицій та створення високооплачуваних робочих місць, забезпечуючи стабільну та конкурентоспроможну автомобільну галузь в країні, особливо в військовий стан та післявоєнні роки.

Адже, Україна, країна, яка переживає важливі історичні та політичні трансформації, разом з бізнесом та автомобільною галуззю, в цілому, знаходиться перед викликом з боку зовнішнього середовища. Політична нестабільність, економічні труднощі та геополітичне положення впливають на умови бізнесу та вимагають від компаній високого рівня пристосування. Українська автомобільна промисловість повинна удосконалювати свої стратегії, враховуючи глобальні тренди та інноваційні можливості.

Аналітика ресурсних потреб та залучення стійкого іноземного виробника та інвестора стає особливо важливим у контексті постійних змін. Важливим елементом стратегії може виступати не лише фінансова ефективність, але й соціальна відповідальність, що знаходить відображення у

взаємодії з місцевою владою та урахуванні соціальних аспектів ведення бізнесу. Вищезазначені аспекти формують контекст для комплексної стратегії, яка може сприяти покращенню конкурентоспроможності галузі в умовах нестабільності та невизначеності в країні.

### 3.3. Стратегія інноваційного розвитку компанії як фактор формування конкурентоспроможності

Ключовим елементом в інноваційному розвитку є визначення стратегії. Необхідно запроваджувати довгостроковий підхід до економічного мислення в корпоративну практику, формуючи довгострокову стратегію інноваційного розвитку шляхом системного, послідовного та тривалого створення інноваційного сектора економіки. Такий метод слід застосовувати інноваційним компаніям. Успіх у бізнесі досягається лише за умови урахування довгострокових технологічних та коопераційних зв'язків [49].

Зараз, в умовах повномасштабного вторгнення в Україні, від менеджерів також вимагається побудова комплексних стратегій для формування конкурентоспроможності як країни, так і підприємств, які функціонують в її межах. Важливим елементом, який підсилить цей аспект як у воєнний час, так і післявоєнній відбудові, буде акцент на інноваціях у всіх сферах економіки. Підприємства повинні впроваджувати активний дослідницький та розробницький процес, який спрямований на створення кардинально нових продуктів та технологій. Адже, сідлюючи глобальним трендам, розвиток цифрових технологій, електронної комерції, штучного інтелекту будуть фундаментом для побудови та зміцнення конкурентних переваг.

Перш за все, стратегії інноваційного розвитку компанії повинна взаємодіяти з загальним планом дій компанії, орієнтованим на процеси формування та планування фінансів для забезпечення фінансової стабільності. Стратегії інноваційного розвитку компаній відображають, довгострокові цілі

компанії, які пов'язані не лише з фінансовими аспектами на мікрорівні, але й з факторами змінної макроекономічної та політичної ситуації в світі та в Україні. Тому державному апарату, також варто усвідомлювати свою роль у відбудові та брати активну участь. Такі дії можуть включати, розробку нової фіскальної політики, яка була б спрямована на стимулювання ділової активності, за рахунок пільг та дешевих кредитів. Успішна реалізація інноваційного проекту в значній мірі залежить від правильно обраної стратегії та тактики, а також чіткого визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності.

Науковці мають розбіжність в визначенні "інноваційна стратегія". Узагальнено, стратегія, щодо інновацій, визначає основні заходи, передбачені урядом чи компанією для розробки й впровадження інноваційних проектів. З точки зору, окремої організації інноваційна стратегія досліджується як елемент корпоративної стратегії, що є всебічним генеральним планом для досягнення стратегічних цілей компанії стосовно ефективного застосування своїх інноваційних можливостей у реалізації проекту. Тобто, це визначені пріоритети та головні стратегічні спрямування інноваційної діяльності певних компаній, що орієнтовані на довгострокову перспективу [50].

Стратегія інновацій, орієнтована на досягнення стратегічного розвитку компанії, включає в себе такі аспекти:

- фокус на оптимальному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, який суттєво сприяє підвищенню ефективності виробництва та максимізації виробничих результатів при мінімальних витратах;

- створення умов для позитивних змін у фінансово-економічному стані компанії, що відображається у покращенні коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності виробництва та ділової активності;

- формулювання та застосування різноманітних сценаріїв довгострокового розвитку компанії з урахуванням її пристосування до змін у зовнішньому середовищі;
- оцінка взаємозв'язку між змінами у результатах бізнесу та впровадженими заходами в межах визначеної стратегії;
- прогнозування та аналіз потенційних ризиків компанії, встановлення ймовірності її фінансових труднощів;
- впровадження антикризових заходів та інше [50].

Українським компаніям, також слід, брати ці аспекти до уваги, адже в стані повномасштабного вторгнення, спостерігаються обмеженість ресурсів, виснаженість економіки, постійний вплив зовнішніх ризиків в Україні.

Пристосування компанії до змін у зовнішньому середовищі вимагає розробки стратегії, яка враховує різноманітні фактори, які визначають це середовище. Аналіз потреб компанії у ресурсах автоматично призводить до необхідності оцінки можливих організаційних, економічних, соціальних і психологічних наслідків впровадження пристосованої корпоративної стратегії, включаючи інноваційну, інвестиційну та фінансову.

Сучасним міжнародним компаніям важливо досягти відповідності внутрішньому середовищу (управління, структура капіталу, розвиток, управління ризиками) потребам інноваційного розвитку. Проте зовнішнє середовище часто має більший вплив. У цілому, стратегія компанії має відображати її довгострокові цілі, як внутрішні, так і зовнішні. Існує безліч різних класифікацій інноваційних стратегій, розглянемо приклад, схема, що розроблена вченими в галузі дослідження інноваційного менеджменту [51].

Класифікація вказаних інноваційних стратегій суттєво розділяється на два напрямки: перший включає в себе процес формулювання та випробування ідей, а другий - процес впровадження їх в реальному житті, тобто пряме втілення інноваційного проекту (рис. 3.2). Кожен з напрямків фактично представляють собою стратегічні підходи і є важливими. Обидва враховують

здійснення фінансової та техніко-економічної політики компанії під час впровадження інноваційного проекту. Однак обрані критерії для виокремлення інноваційних стратегій, не беручи до уваги їх важливі характеристики, не повністю відображають сутність стадій проекту. Інноваційні стратегії поділяються на дві категорії: технологічні (активні) та маркетингові (пасивні). До технологічних відносять імітаційні стратегії та стратегію лідерства. До маркетингових відносять стратегію сегментації та стратегію диференціації. [52].

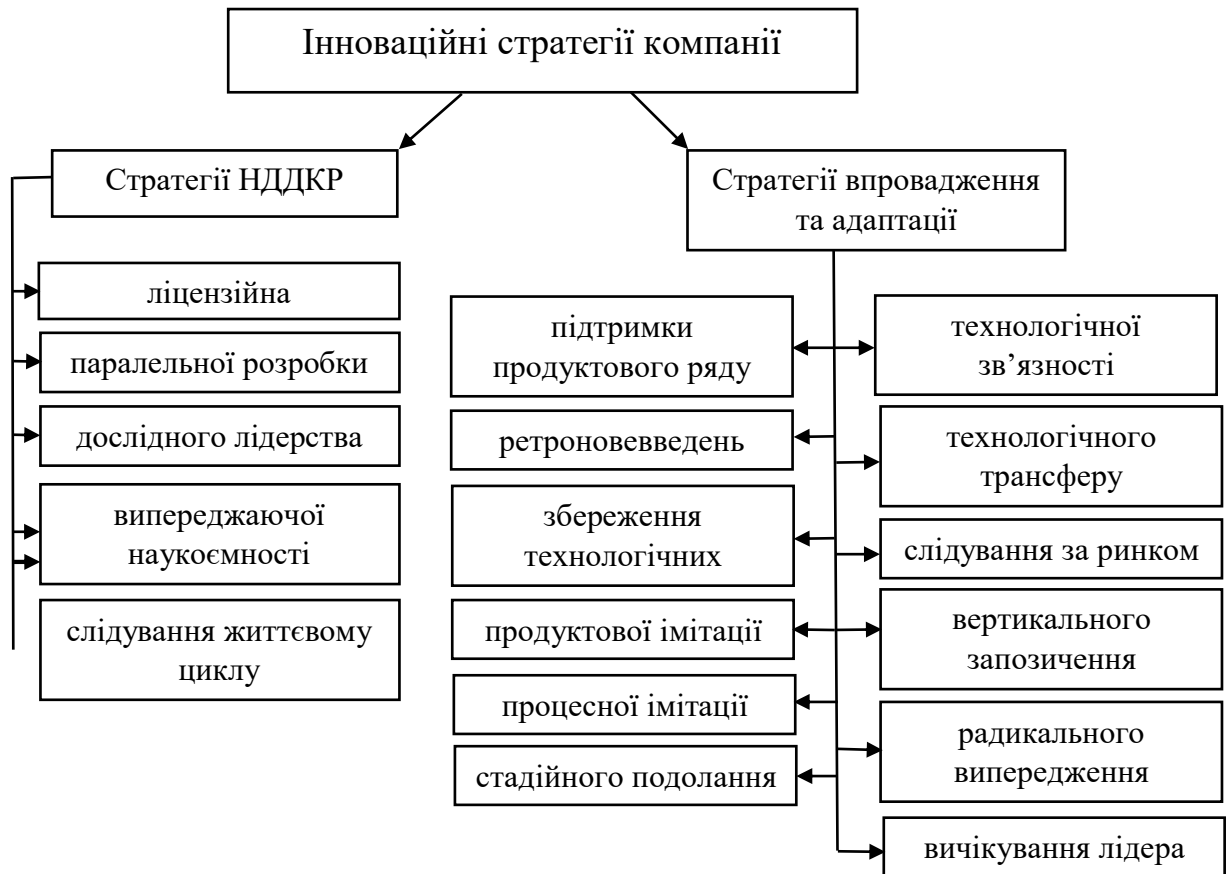


Рисунок 3.2 - Інноваційні стратегії компанії

Джерело: Складено автором на основі [51]

В залежності від етапів впровадження інноваційного проекту, компанія може обирати між трьома різновидами стратегій інновацій [52]:

- передінвестиційна, яка включає в себе створення інноваційної інфраструктури, такої як функціональні підрозділи, що обслуговують інновації, наприклад, інноваційно-технологічні центри, технопарки і т.д.;

- інвестиційна, яка охоплює розробку планів для будівництва об'єктів як виробничого, так і невиробничого призначення, й також формування оптимальної структури джерел фінансування, придатної для конкретної компанії;

- виробнича, що спрямована на виробництво конкретних матеріальних цінностей.

Інноваційні стратегії можуть варіюватися за різними критеріями:

В залежності від перспектив розвитку:

- стратегія росту, зазвичай розроблена з урахуванням довгострокової вигідності та передбачає високий рівень прибутковості проекту у майбутньому, частіше застосовується венчурними компаніями;

- стратегія введення на ринок.

В залежності від видів інновацій:

- стратегії, що спрямовані на розробку та реалізацію конкретного новаторського продукту (роботи, товару чи послуги);

- стратегії, спрямовані на створення та впровадження принципово інноваційної технології;

- стратегії, які включають в себе теоретичні дослідження та отримання нових джерел енергії та видів матеріальних ресурсів. Вони можуть виступати каталізаторами нових технологій та призводити до створення нової продукції;

- стратегії підходи до формування нових систем управління, організаційних моделей праці та виробництва, спрямовані на підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу певної компанії та інше.

Визначення інноваційної стратегії відображає глибокий розгляд проекту. Основними принципами цього аналізу є [52]:

- аналіз характеристик інноваційного продукту проводиться в нерозривному зв'язку з вивченням ринкової ситуації;
- оцінка доходності проекту, яка враховує інноваційні ризики, що залежать від зовнішніх та внутрішніх чинників;
- виконання наукових досліджень для доказу привабливості проекту включає утворення відповідного потенціалу для інновацій, який буде корисний як розробникам, так і можливим інвесторам;
- аналіз доступних джерел фінансування проекту, його капітальної структури, а також оцінка граничної та середньозваженої вартості капіталу;
- аналіз можливостей компанії щодо реалізації ініціатив, таких як створення спеціальних лабораторій, дослідно-промислового відділу для тестування інноваційних ідей, розробка технопарку та інше, у технічному та фінансовому вимірах.

Отже, при управлінні інноваційною діяльністю компанії необхідно взяти до уваги вплив змінливого зовнішнього середовища. Відповідно, адаптація до змін в зовнішньому середовищі передбачає розробку стратегії, яка враховує різноманіття факторів, що формують це середовище.

Сучасне зовнішнє середовище характеризується хаотичним рухом різних потоків, таких як інновації, гроші, інвестиції та інші, що значно впливає на процес формування найкращої інноваційної стратегії для будь-якої компанії. Навіть при глибокому аналізі та математичному моделюванні фінансових, виробничих та інших процесів важко точно передбачити різні сценарії реалізації інноваційної стратегії. Також високо вірогідна неоднозначність та непередбачуваність резонансу на інноваційні ініціативи диктують компаніям вимогу до постійної гнучкості та здатності оперативно адаптуватись до змін. Також, важливо враховувати, що інновації можуть не завжди призводити лише до позитивних наслідків, тому варто ретельно вимірювати та моделювати можливі ризики та негативні наслідки для різних аспектів діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Досліджено сутність поняття конкурентоспроможність підприємства, вона являє собою вміння об'єкта господарювання протидіяти іншим аналогічними об'єктами в середовищі з рівними умовами.

Визначивши напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна стверджувати, що довгострокові шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії мають базуватись відштовхуючись від парадигми розвитку через призму новітніх технологій: вони повинні бути складно-побудованими зі своїм стратегічним, сучасним інструментарієм, які становлять собою каталізатор у системі менеджменту спрямованому на покращення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його подальшої сталої прибутковості. Стратегічні форми покращення рівня спроможності компанії, краще всього формувати як наслідок взаємозв'язку між усіма етапами економічного розвитку компанії та відповідності до її стратегічних типів.

Досліджуючи методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначено, що найбільш досконалим і якісним можна вважати метод, який має аналітичний характер і відображає зміну здатності підприємства конкурувати, в певному періоді часу; надає стратегічні орієнтири для покращення цієї ситуації; побудований на основі економічних показників і має інтегральний характер; забезпечує графічну інтерпретацію отриманих результатів.

Проаналізувавши досвід розвитку передових компаній автомобільної промисловості, можна стверджувати, що сфера виробництва японських автомобілів, пройшла тернистий шлях від функціонування та адаптації під потреби військового часу, на своєму шляху імплементуючи політику підтримки автомобільної промисловості, подолання нафтової кризи до сучасного виходу на світові ринки розповсюдження. Тож сучасна Японія є масовим автомобільним виробником та постачальником в світі.

Дослідивши чинники конкурентоспроможності передових компаній автомобільної промисловості на прикладі Toyota Motor Corporation, можна зробити висновок, що компанія Toyota Motor Corporation виявляє високий рівень конкурентоспроможності завдяки своєму довгостроковому підходу до якості та інновацій. Глобальна стратегія компанії та ефективне виробництво в багатьох країнах дозволяють їй оптимізувати витрати та підтримувати конкурентоспроможні ціни. Однак важливо відзначити, що в сучасному автомобільному секторі конкуренція посилюється через розвиток нових технологій, таких як електричні та автономні автомобілі. Щоб залишатися лідером, Toyota повинна постійно інвестувати в дослідження та розвиток, а також вдосконалювати свої технології.

Провівши PEST та SWOT аналізи компанії Toyota Motor Corporation, зроблено висновок, що успіх Toyota у висококонкурентній галузі можна пояснити її всесвітнім процесом розвитку та інноваційною стратегією управління операційним ланцюгом постачання. Нинішні труднощі Toyota можуть бути результатом надто швидкої експансії компанії на міжнародні ринки. Порівнявши у дослідженні Toyota, Ford і Honda, три найуспішніші автовиробники та продавці у світі, було розглянуто, як ці корпорації використовують свою діяльність для конкуренції та спілкування, а також стратегії, які вони застосовують.

Аналіз тенденцій автомобільної галузі України, дав змогу підсумувати, що нині на території Закарпатської області працює велика кількість підприємств, які виробляють продукцію для автомобільної промисловості. Тому область на практиці є центром кластерної ініціативи та піонером у розвитку кластеру автомобільної промисловості та інших високоточних виробництв.

Визначивши шляхи розширення автомобільної промисловості України, можна зробити висновок, що аналітика ресурсних потреб та залучення стійкого іноземного виробника та інвестора стає особливо важливим у

контексті постійних змін. Важливим елементом стратегії може виступати не лише фінансова ефективність, але й соціальна відповідальність, що знаходить відображення у взаємодії з місцевою владою та урахуванні соціальних аспектів ведення бізнесу. Вищезазначені аспекти формують контекст для комплексної стратегії, яка може сприяти покращенню конкурентоспроможності галузі в умовах нестабільності та невизначеності в країні.

Досліджуючи стратегії інноваційного розвитку компанії як фактор формування конкурентоспроможності, зроблено такі висновки, що при управлінні інноваційною діяльністю компанії необхідно взяти до уваги вплив змінливого зовнішнього середовища. Відповідно, адаптація до змін в зовнішньому середовищі передбачає розробку стратегії, яка враховує різноманіття факторів, що формують це середовище. Аналіз стратегій інноваційного розвитку, оцінка позитивних та негативних наслідків їх впровадження та контроль за виконанням прийнятих рішень стає важливою частиною управління фінансово-господарською діяльністю компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства : монографія. Київ : Техніка, 2000. 152 с.
2. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29-34.
3. Алтухов П. Л. Процесний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 3-5.
4. Денисенко М. П., Гречан А. П., Шилова К. О. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. *Економіка та держава*. 2005. № 8. С. 36-38.
5. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
6. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
7. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник економічної науки України*. 2005. № 1. С. 41-44.
8. Кузьмін О. Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
9. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. № 10. С. 59-61.
10. Радева М. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2004. № 3. С. 176-180.

11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкуренентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
12. Вишняк Л. Розвиток міжнародного бізнесу в Україні в умовах глобальної фінансової кризи. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Київ, 2011. С. 78-79.
13. Мних Є. В., Буряк П. Ю. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.
14. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 34-37.
15. Гамов М. С., Шнирков О. І. Регіональна конкурентоспроможність економіки України : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНТУ, 2011. 292 с.
16. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
17. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35-37.
18. Конкуренентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія / В. А. Павлова та ін. Дніпро : ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
19. Kuzmenko O. Directions of increase of competitiveness of the enterprise. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. Vol. 2, № 6 (18). P. 54–58. URL: <https://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/1679/1/directions-of-increase-of-competitiveness-of-the-enterprise%202018.pdf> (date of access: 08.12.2023).
20. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
21. Ivanova M., Varyanichenko O., Sannikova S. Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2018. Vol. 173, № 9-10. P.

26-31. URL: <http://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/02/ea-V173-04.pdf> (date of access: 08.12.2023).

22. Nefedova A.G. Analysis of assessment methods of enterprise competitiveness. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2019. № 1 (9). С. 110 – 116.

23. Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Sage*. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972150915581115> (date of access: 08.12.2023).

24. Siudek T., Zawajska A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Scientiarum Polonorum ACTA*. 2014. № 13 (1). P. 91 – 108.

25. He C. G., Bai G. Japanese Automobile Industry Development and Experience. *M & D Forum*. 2017. № 4. P. 214-222.

26. Motor vehicle production volume worldwide in 2022. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/584968/leading-car-manufacturing-countries-worldwide/> (date of access: 08.12.2023).

27. Production. *Japan Automobile Manufacturers Association*. URL: <https://jamaserv.jama.or.jp/newdb/eng/prod4/prod4TsTpEntry.html> (date of access: 08.12.2023).

28. Total overseas vehicle production volume of Japan's automobile manufacturers from 2013 to 2022. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/658861/japan-overseas-automobile-production/#:~:text=Japanese%20automakers'%20overseas%20car%20production%20volume%202013%2D2022&text=In%202022%2C%20Japanese%20automakers%20manufactured,million%20in%20the%20previous%20year> (date of access: 08.12.2023).

29. Toyota Industries Report 2023. *Toyota Industries Corporation*. [https://www.toyota-industries.com/investors/library/annual\\_reports/2023/](https://www.toyota-industries.com/investors/library/annual_reports/2023/) (date of access: 08.12.2023).

30. Financial summary 2023. Toyota Motor Corporation. URL: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/ir/financial-results/2023\\_4q\\_summary\\_en.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/financial-results/2023_4q_summary_en.pdf) (date of access: 08.12.2023).
31. 10 Important Auto Industry Trends. *Exploding topics*. URL: <https://explodingtopics.com/blog/auto-industry-trends> (date of access: 08.12.2023).
32. Xu Z. C. Analysis of Toyota and its Competitors Based on PEST and SWOT. *BCP Business & Management*. 2022. Vol. 37. P. 446-455.
33. A Diligently Conducted PESTLE Analysis of Toyota Motors. *Crow Jack*. URL: <https://crowjack.com/pestle-analysis/toyota> (date of access: 08.12.2023).
34. Automobile industry in Japan - statistics & facts. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/3764/automotive-industry-in-japan/#topicOverview> (date of access: 08.12.2023).
35. Nkomo T. Analysis of Toyota Motor Corporation. 2019. 16 p. URL: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2458/1/Toyota%20Case%20study.pdf> (date of access: 07.12.2023).
36. Khan N., Faisal S. Epidemiology of Corona Virus in the World and Its Effects on the China Economy. *SSRN Electronic Journal*. 2020. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3548292> (date of access: 13.12.2023).
37. Li Y, Lin J, Xu S. Analysis of Tesla's Business Model: A Comparison with Toyota. *International Conference on Financial Management and Economic Transition*. 2021. P. 30-39.
38. Radeka K. The Toyota Product Development System: Integrating People, Process and Technology by James M. Morgan and Jeffrey K. Liker. *Journal of Product Innovation Management*. 2007. Vol. 24, no. 3. P. 276–278. URL: [https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00250\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00250_1.x) (date of access: 13.12.2023).
39. Пойда-Носик Н., Бачо Р. Аналіз тенденцій розвитку автомобільної промисловості в Україні. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 2.

С. 13–23. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-13-23> (дата звернення: 13.12.2023).

40. Шевченко І. Ю. Регулювання розвитку автомобілебудування України : монографія. Харків: ХНАДУ, 2019. 556 с.

41. Ukrainian Motor Vehicle Manufactures Association. *Production statistic*. URL: <https://ukrautoprom.com.ua/> (date of access: 13.12.2023).

42. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. *Production statistic*. <https://www.oica.net/production-statistics/> (date of access: 13.12.2023).

43. Transformation of Ukrainian Automotive Industry in the Context of Electromobility: Applying the Experience of Visegrad States / Y. Savelyev et al. "Society of Ambient Intelligence - 2021" : IV International Scientific Congress, 25 March 2021. 2021. P. 6. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110001018> (date of access: 13.12.2023).

44. Мацьків О. І., Лещух І. В. Перспективи та загрози для ринку легкових автомобілів України від створення ЗВТ з ЄС : експертна оцінка. Львів : Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України, 2015. 5 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20150302.pdf> (дата звернення: 13.12.2023).

45. Volkswagen до 2030 року збудує в Європі 6 «гігантських» заводів з виробництва акумуляторів. *Mind*. URL: <https://mind.ua/news/20223382-volkswagen-do-2030-roku-zbudue-v-evropi-6-gigantskih-zavodiv-z-virobnictva-akumulyatoriv> (дата звернення: 13.12.2023).

46. Столяр Л. Г., Бучик С. С. Автомобільний ринок України: стан та перспективи розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 3 (67). С. 61-71. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v3/NV-2017-v3\\_6.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v3/NV-2017-v3_6.pdf) (дата звернення: 13.12.2023).

47. Мороз Л. А. Тенденції розвитку українського автомобільного ринку і маркетингова комунікаційна політика його учасників. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 735. С. 154–159.
48. Проект стратегії розвитку автомобільної промисловості передбачає стимули для вітчизняного виробництва електрокарів. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/proekt-strategiyi-rozvitku-avtomobilnoi-promislovosti-peredbachaye-stimuli-dlya-vitchiznyanogo-virobnictva-elektrokariv-vladislav-kriklij> (дата звернення: 13.12.2023).
49. Інноваційний розвиток підприємства / П. П. Микитюк та ін. Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. 224 с.
50. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
51. Інноваційний менеджмент / Л. І. Михайлова та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
52. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Науково-виробничий журнал Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86
53. Базалюк Г. Є. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В АВТОМОБІЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ. *Researching Advanced Horizons of Global Progress: Challenges and Innovative Concepts* : матеріали міжнар. наук. конф., м. Seville, 13–15 груд. 2023. С. 526.
54. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра: для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич та ін. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 40 с.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Структура доходів і зайнятості в автомобілебудуванні промисловості України за областями у 2016-2020 рр.

Область	Частка в доходах, %					Частка зайнятих, %				
	2020	2019	2018	2017	2016	2020	2019	2018	2017	2016
Черкаська	1,2	0,9	1,0	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4
Чернігівська	3,4	3,8	5,6	4,9	3,7	2,3	3,1	3,3	3,3	2,9
Чернівецька	1,0	1,4	1,0	0,5	0,0	2,6	3,0	2,5	1,2	0,0
Дніпропетровська	1,2	5,0	4,7	2,1	3,4	1,0	1,7	1,5	1,4	1,5
Донецька	0,3	0,3	0,5	0,6	0,8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,6
Івано-Франківська	2,5	2,5	2,3	2,8	2,4	7,2	7,0	5,5	6,9	6,2
Харківська	0,7	0,6	0,8	0,8	1,2	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
Херсонська	0,0	0,1	0,3	0,6	0,9	0,1	0,3	0,6	0,7	0,7
Хмельницька	1,0	1,0	1,2	1,3	1,5	2,5	2,4	2,5	2,7	2,9
Київська	12,6	9,5	8,9	8,9	7,4	3,2	3,0	3,3	3,2	3,4
Київ	7,1	5,9	4,8	6,8	5,4	2,2	2,0	1,9	1,8	1,3
Кіровоградська	0,1	0,1	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
Луганська	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1
Львівська	19,3	20,3	14,1	12,7	13,2	22,3	21,8	22,7	22,8	22,9
Миколаївська	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
Одеська	1,6	1,0	1,3	2,5	2,2	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4
Полтавська	2,7	2,9	4,3	6,1	5,2	2,3	2,5	3,1	3,3	3,7
Рівненська	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3
Сумська	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Тернопільська	7,6	6,0	5,5	4,7	4,4	13,8	11,9	10,3	9,1	9,4
Вінницька	2,1	2,1	1,8	0,7	0,8	4,2	3,9	3,2	1,1	1,0
Волинська	10,4	8,9	8,5	8,4	10,2	11,5	11,2	11,0	13,1	13,4
Закарпатська	18,1	19,9	25,7	26,7	28,1	12,5	13,7	15,3	16,2	18,9
Запорізька	2,7	3,0	2,6	3,9	5,2	2,7	2,8	3,3	4,7	5,1
Житомирська	3,4	4,0	3,6	2,8	1,9	6,4	6,6	7,1	5,3	3,1
Україна	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: [41]