

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА ВІТЧИЗНЯНИХ РИНКАХ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МгЗКЕМБ-23
Потехіна Марія Петрівна

Науковий керівник:
д.е.н., доцент
Шацька Зорина Ярославівна

Рецензент:
к.е.н., доцент
Будякова Олена Юріївна

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Навчально-науковий інститут права та сучасних технологій

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СЕ _____ Анна ОЛЕШКО

“ ____ ” _____ 20__ року

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

Потехіній Марії Петрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Конкурентоспроможність міжнародних компаній на вітчизняних ринках

Науковий керівник роботи Шацька Зорина Ярославівна, д.е.н., доцент

затверджені наказом КНУТД від “03” вересня 2024 року № 188-уч

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи звітні дані діяльності міжнародних компаній за 2022-2024 р.р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)

Вступ. Теоретичні основи конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Аналіз рівня конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній на

вітчизняному ринку. Управління конкурентоспроможністю міжнародних

автомобільних компаній на вітчизняному ринку. Висновки.

4. Дата видачі завдання 1 вересня 2024 р.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	04.09.24	12.09.24
Розділ 1	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	13.09.24	22.10.24
Розділ 2	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	23.10.24	13.10.24
Розділ 3	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	14.10.24	20.10.24
Висновки	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	21.10.24	25.10.24

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Орієнтовний терміни виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2024	
2	Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності міжнародних компаній	22.09.2024	
3	Розділ 2. Аналіз рівня конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній на вітчизняному ринку	13.10.2024	
4	Розділ 3. Управління конкурентоспроможністю міжнародних автомобільних компаній на вітчизняному ринку	20.10.2024	
5	Висновки	25.10.2024	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.10.2024	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) науковому керівнику для відгуку	30.10.2024	
8	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) для рецензування (за 14 днів до захисту)	31.10.2024	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проекту) на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	04.11.2024	
10	Подання кваліфікаційної роботи (проекту) на завідувачу кафедри (за 7днів до захисту)	07.11.2024	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Марія ПОТЄХІНА

Науковий керівник роботи _____

Зорина ШАЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Потехіна М. П. Конкурентоспроможність міжнародних компаній на вітчизняних ринках. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

В роботі проведено дослідження конкурентоспроможності міжнародних компаній на вітчизняних ринках. В роботі було розглянуто сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», з'ясовано її ієрархію та роль в економічній діяльності підприємств. Узагальнено конкурентні переваги та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проведено аналіз конкурентоспроможності міжнародних компаній на вітчизняному автомобільному ринку на прикладі компаній «Nissan» та «Volkswagen». Надані пропозиції щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, чинники конкурентоспроможності підприємства, діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства.

ANNOTATION

Potehina M. P. Competitiveness of international companies on domestic markets. – manuscript.

Qualification work in specialty 051 "Economics". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The study of the competitiveness of international companies on domestic markets is carried out in the work. The work considered the essence of the concept of "enterprise competitiveness", clarified its hierarchy and role in the economic activity of enterprises. Competitive advantages and methods of assessing the competitiveness of the enterprise are summarized. The analysis of the competitiveness of international companies on the domestic automobile market was carried out using the example of the companies "Nissan" and "Volkswagen". Proposals on ways to increase the competitiveness of international automobile companies in Ukraine in the conditions of post-war recovery are provided.

Key words: competitiveness, enterprise competitiveness, competitive advantages, factors of enterprise competitiveness, diagnostics of the level of enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	10
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та її класифікація.....	10
1.2. Ієрархія конкурентоспроможності та конкурентні переваги підприємства.....	19
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ.....	38
2.1. Діагностика рівня конкурентоспроможності корпорації «Nissan» на вітчизняному ринку.....	38
2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності корпорації «Wolkswagen» на вітчизняному ринку.....	44
2.3. Вплив діяльності міжнародних автомобільних компаній на вітчизняному ринку.....	54
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ.....	62
3.1. Стан та перспективи післявоєнного відновлення автомобільного ринку України.....	62
3.2. Діяльність міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах війни.....	68
3.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах післявоєнного відновлення.....	74
Висновки.....	85
Список використаних джерел.....	91
Додатки.....	97

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкуренція на сьогодні є найбільш важливим елементом сучасної ринкової економіки, тому що механізм дії ринку без сучасних форм конкурентної боротьби просто не може існувати. На даний час саме конкурентоспроможність вважається основним мірилом успіху будь-якого підприємства. Дослідники зауважують, що в сучасних умовах глобалізації економіки відповідно глобалізується і конкуренція між суб'єктами ринку, в першу чергу з відомими світовими брендами. Нові ринки сьогодні знайти практично неможливо, тому підвищення конкурентоспроможності власних товарів та послуг є найголовнішим завданням підприємства [38].

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх товарів та послуг далеко не нова, проте все ж надзвичайно актуальна, оскільки стосується практично всіх сфер життя в державі. Вона постійно перебуває в полі зору влади, бізнесових кіл та всього суспільства. В процесі загострення боротьби країн-конкурентів за ринки збуту підприємства змушені знаходитися в постійному пошуку нових резервів та можливостей для покращення конкурентоспроможності власного виробництва [38].

На вітчизняних підприємствах у сучасних умовах спостерігається підвищення рівня невизначеності та неспроможності забезпечити високий рівень ефективності господарської діяльності. Сучасний стан економіки відзначається затяжною фінансово-економічною кризою, загостренням конкуренції та політичною нестабільністю, тому слід зазначити, що діяльність підприємства має бути спрямована не лише на виживання у складних умовах конкуренції, але й на процес безперервного розвитку. Для цього необхідним є пошук ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах [18].

В умовах воєнного стану в Україні ринкові умови та підходи до формування конкурентоспроможності підприємств набули іншого змісту, порівняно з довоєнним періодом. На перший план вийшли людський чинник та

технології. Лояльність персоналу набула неабиякої значущості. Сміливість стала ключовим чинником успіху не лише у боротьбі з ворогом, але й у бізнесі [48].

Тому з огляду на постійний ріст військових викликів для діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання досліджувана проблема є особливо актуальною та важливою. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його продукції є необхідним для забезпечення підвищення рівня розвитку підприємства на вітчизняних та міжнародних ринках.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є оцінка конкурентоспроможності міжнародних компаній на вітчизняних ринках.

Для досягнення мети дослідження в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та визначити її класифікацію;
- визначити ієрархію конкурентоспроможності та конкурентні переваги підприємства;
- узагальнити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести діагностику рівня конкурентоспроможності корпорації «Nissan» на вітчизняному ринку;
- провести діагностику рівня конкурентоспроможності корпорації «Wolkswagen» на вітчизняному ринку;
- визначити вплив діяльності міжнародних автомобільних компаній на вітчизняному ринку;
- дослідити сучасний стан та перспективи післявоєнного відновлення автомобільного ринку України;
- проаналізувати діяльність міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах війни;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах післявоєнного відновлення.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає конкурентоспроможність міжнародних компаній на вітчизняних ринках.

Предметом дослідження є процес формування конкурентоспроможності компанії.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи: монографічний метод – для узагальнення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» та визначення її класифікації; методи: аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження внаслідок розчленування його на окремі складові; методи конкурентного аналізу – для аналізу рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній на вітчизняному ринку в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки; методи порівняння – для зіставлення рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних положень та рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній на ринках України та наведенні практичних рекомендацій щодо її підвищення в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки країни.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, викладені та узагальнені автором, створюють базу для подальшої активізації діяльності та підвищенні конкурентоспроможності міжнародних компаній на ринках України. Запропоновані заходи сприятимуть розвитку такої діяльності на міжнародних підприємствах, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності міжнародних підприємств-дилерів, що працюють в сфері автомобільного бізнесу на вітчизняному ринку.

Результати, отримані в процесі написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Nissan Україна», а рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на автомобільному ринку України можуть бути апробовані у практичній роботі міжнародних підприємств-дилерів.

За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю у науковому виданні, а саме:

1. Шацька З. Я., Кліменко А.Ю., Потехіна М. П. Діяльність міжнародних інвестиційних фондів під час війни та післявоєнного відновлення України. *Формування ринкових відносин*. 2024. №9.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

1. Шацька З. Я., Потехіна М. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах смарт-економіки. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. Київ : КНУТД, 2024. С. 145-146.
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26986>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю у науковому фаховому виданні та 1 тезу доповідей на Міжнародній конференції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 104 сторінки комп'ютерного тексту (без додатків). Список використаних джерел налічує 93 джерела.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та її класифікація

Конкурентоспроможність як економічна категорія є визначальною в системі управління, а найбільші трансформаційні зміни характеризуються переходом від адміністративних до ринкових методів регулювання, відповідним розвитком конкуренції суб'єктів господарювання та формуванням конкурентного середовища. Формування ринкових відносин по-новому ставить проблему ефективності роботи підприємства, висуваючи на передній план не стільки ефективність виробництва, скільки ефективність функціонування суб'єктів господарювання у конкретному конкурентному середовищі. Тому забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств виступає не самоціллю, а засобом зміцнення позицій національної економіки і вирішення соціальних проблем [72].

Конкурентоспроможність більшістю дослідників визначається як володіння перевагою. Існують різноманітні визначення конкурентоспроможності, які можна об'єднати у дві групи. Перша група дефініцій акцентує увагу на маркетинговому аспекті діяльності, коли перевага підприємства обумовлюється ринком і може бути визначена як перевага пропозиції даного підприємства над пропозицією конкурентів, усвідомлювана споживачами. Джерелом цієї переваги є зовнішнє середовище (ринок), а місцем формування – свідомість споживача.

Друга група дефініцій концентрується на управлінському аспекті формування переваги над конкурентами. Конкурентоспроможність при цьому визначається ресурсним потенціалом в поєднанні з ефективністю управління ресурсами підприємства. Джерелами виникнення конкурентоспроможності є внутрішнє середовище підприємства та сприятлива конкурентна ситуація.

Маркетинговий підхід до визначення конкурентоспроможності відображає ефективність зусиль підприємства у формуванні ринкових переваг в тій чи іншій сфері конкуренції, які визначаються ринком. Такими сферами можуть бути успішність діяльності, репутація підприємства, лояльність споживачів. Конкретними показниками конкурентоспроможності при цьому виступають величини, розраховані на основі таких показників, як питома вага на ринку, імідж підприємства, динаміка продаж тощо. Вказаний підхід відображає результат діяльності підприємства, який проявляється на ринку.

Однак для отримання високого рівня конкурентоспроможності необхідно здійснювати постійну роботу щодо його забезпечення. Тому конкурентоспроможність обумовлюється ефективністю управління підприємством. Звідси – і спроба трактувати конкурентоспроможність із точки зору теорії менеджменту. Управлінський підхід до визначення конкурентоспроможності відображає причини досягнення підприємством тих чи інших переваг на ринку. Управлінський аспект конкурентоспроможності відображає механізми побудови цих переваг .

Обидва підходи до визначення конкурентоспроможності взаємопов'язані, між ними існують причинно-наслідкові зв'язки, характер яких необхідно враховувати в процесі оцінки конкурентоспроможності й аналізу його причин.

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» вітчизняними науковцями наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»
з точки зору вітчизняних науковців

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
Алтухов П.Л.	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство щодо інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
Бланк І.А.	Система оцінних характеристик господарської діяльності підприємства, що впливають на результати боротьби з іншими підприємствами на споживчому ринку
Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І.	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином.

Продовження табл. 1.1

1	2
Гетьман О.О., Шаповал В.М.	Спроможність підприємства займати визначену ринкову нішу в певний період часу
Должанський І.З., Загорна Т.О.	Можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами за умов конкурентного ринку. Це результат його конкурентних переваг щодо всього спектра проблем управління підприємством
Економіка пва Петровч Й.М.	Можливість ефективної господарської діяльності підприємства та її практичної прибуткової реалізації за умов конкурентного ринку. Динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватись до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг
Економ пва Покропивний С.Ф.	Здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку
Сідун В.А.	Узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства щодо формування ресурсного потенціалу, ефективного функціонування, задоволення попиту
Тридід О.	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства відносно конкурентів
Тищенко А.Н.	Спроможність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг, які воно має та знов створює в процесі реалізації стратегії розвитку

Джерело: складено автором за [4,11,14,19,23]

Досліджуючи трансформацію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, її організаційно-економічні та функціональні особливості, можна зробити узагальнення, щодо:

- конкурентоспроможність підприємства – властивість витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку;
- більшість авторів не розглядають поняття «конкурентоспроможності підприємства» з точки зору частки ринку та конкурентоспроможності своєї продукції;
- конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь ефективності використання всіх його ресурсів;
- поняття конкурентоспроможності підприємства частіше орієнтовані на оцінку рівня на поточний момент, не враховуючи потенційне зростання;
- конкурентоспроможність підприємства є відносним показником;
- конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь його привабливості для інвестора;

– на конкурентоспроможність підприємства має вплив соціальне та екологічне середовище [72].

Сучасне підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з іншими економічно-соціальними системами й піддається впливу зовнішнього середовища. Динамічність зовнішнього середовища, наявність невизначеності, неповноти інформації, нестабільності зобов'язують підприємства постійно впроваджувати зміни. На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають різноманітні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, дієве врахування яких забезпечує ефективну фінансово-господарську діяльність підприємства, знижуючи ймовірність настання фінансових ризиків на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства

Чинники внутрішнього середовища	Чинники зовнішнього середовища
Поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів	Поліпшення умов кредитування виробництва
Стимулювання збуту та післяпродажного обслуговування продукції	Сприятливі зміни в законодавстві
Стабільна інноваційна діяльність	Поліпшення інфраструктури ринку
Можливість швидкого переналадження устаткування та технологічного переозброєння	Наявність контролю за виконанням антимонопольного законодавства
Стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності	Поліпшення рівня життя
Поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці	Відсутність бар'єрів входу в галузь
Відповідність організаційної структури цілям діяльності підприємства	Інвестиційна привабливість країни
Оперативність передачі управлінських рішень виконавцям	Сприятливий стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей
Наявність налагоджених каналів розподілу та збуту товарів	Забезпеченість країни власними природними ресурсами

Джерело: складено автором за [18].

Планування економічного розвитку передбачає розроблення цілей, визначення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають

на рівень конкурентоспроможності підприємства та досягнення поставлених цілей.

До основних властивостей категорії «конкурентоспроможність підприємства» відносяться:

– порівнянність. Конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому ж або подібному за характеристиками ринку, або порівняння відбувається із ідеальним еталонним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку);

– просторовість. Конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;

– динамічність. Поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним у одному періоді, і втратити ці позиції в іншому періоді; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною;

– предметність. Передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість та низькі ціни на продукцію, сучасна техніка та технологія, висока кваліфікація кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій та ін.;

– атрибутивність. Виокремлення унікальної характеристики, яка насамперед формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо);

– інтегральність. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватись за одним критерієм, а обов'язково базується на використанні інтегрального показника, що акумулює найбільш репрезентативні індикатори; – врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування: при оцінюванні чи прогнозуванні конкурентоспроможності машинобудівного підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування;

– релевантність. Означає, що конкурентна позиція підприємства може бути визначена лише в межах відповідного середовища функціонування;

– системність. Передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи [39].

Конкурентоспроможність підприємства також характеризується динамічністю умов її прояву та потребує постійного оцінювання, моніторингу показників, що її визначають, та дослідження чинників конкурентоспроможності, що обумовлюють формування нових та виявлення резервів підтримування існуючих конкурентних переваг підприємства.

Виокремлюють три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

– стратегічний. На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення інвестиційної привабливості підприємства;

– тактичний. На тактичному рівні конкурентоспроможність характеризує стан самого підприємства;

– оперативний. На оперативному рівні підвищення конкурентоспроможності – це підвищення конкурентоспроможності продукції [12].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це модель роботи, спрямована на:

– з'ясування потреб клієнтів і прогнозування їх розвитку;

- вивчення і розуміння поведінки й можливостей фірм конкурентів;
- постійний моніторинг ринку;
- знання навколишнього середовища і тенденцій її розвитку;
- здатність розробити такий товар (послугу) і таку систему збуту і стимулювання споживачів, щоб вони вважали їх кращим від його аналогу;
- здатність реалізувати це в довгостроковій перспективі [12].

До основних принципів методологічного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства відносяться:

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг;
- визначення критеріїв конкурентоспроможності підприємства має базуватися на обрію планування і системи менеджменту підприємства;
- показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності товарів і послуг;
- тактичний рівень конкурентоспроможності підприємства забезпечується за рахунок фінансовогосподарського стану та представлений комплексним коефіцієнтом;
- стратегічний рівень конкурентоспроможності підприємства представлений інвестиційною привабливістю, яка обумовлена зростанням вартості бізнесу [12,85].

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних мовах є:

1. Безперервне використання нововведень.
2. Пошук найбільш досконалих форм, що випускається.
3. Випуск продукції, що задовольняє вимоги державних і світових стандартів якості.
4. Використання сировини й матеріалів найвищої якості.
5. Навчання і перепідготовка персоналу.
6. Поліпшення умов праці та мотивування працівників.
7. Проведення маркетингових досліджень ринку.

8. Аналіз діяльності конкурентів.

9. Використання найбільш ефективних каналів реклами.

10. Реєстрація товарного знаку.

Дослідження свідчать, що з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати комплекс тактичних і стратегічних способів і інструментів служби маркетингу.

Відстеження поточного стану та проведення моніторингу конкурентоспроможності підприємства за допомогою наведених заходів дозволяє визначити реальний рівень конкурентних переваг, що є основою для формування управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах вільного ринку.

На сучасному етапі економічного розвитку України проблема підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств набуває особливої актуальності. Це пояснюється посиленням інтенсивності розвитку всіх процесів економічного середовища, зміною чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства внаслідок активізації глобалізаційних процесів, підвищенням ризику зовнішньоекономічної діяльності та війною в країні.

Можна виокремити дві групи причин низької конкурентоспроможності промислових підприємств України:

1. Ендогенні (зумовлені діями (або бездіяльністю) самих підприємств);

2. Екзогенні (спричинені особливостями вітчизняної системи господарювання).

До ендогенних причин відносяться:

– низька якість управлінського персоналу і небажання відійти від стереотипу господарювання, притаманного «ринку продавця», коли через відсутність альтернативи вітчизняні споживачі були змушені купляти те, що їм пропонували українські товаровиробники;

– недооцінка питань управління конкурентоспроможністю у практиці сучасного вітчизняного менеджменту;

– відсутність на переважній більшості підприємств стратегії забезпечення конкурентоспроможності на середньо- та довгострокову перспективу.

Переважає більшість вітчизняних підприємств промислового сектору з об'єктивних причин і до нині недостатньо займаються питаннями власного стратегічного розвитку, хоча б на примітивному методологічному рівні;

– високі енерго-, матеріало- і трудомісткість виробничого процесу, що підвищує собівартість вітчизняної продукції, порівняно з імпортними аналогами. Як бачимо, переважна частина цих причин має суб'єктивне підґрунтя [20].

Крім того, існують також екзогенні причини, які істотно уповільнюють темпи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Україна сьогодні є однією з найменш конкурентоспроможних країн. Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності як вітчизняних товарів і послуг, так і економіки України в цілому нині стає першочерговою [20, 96].

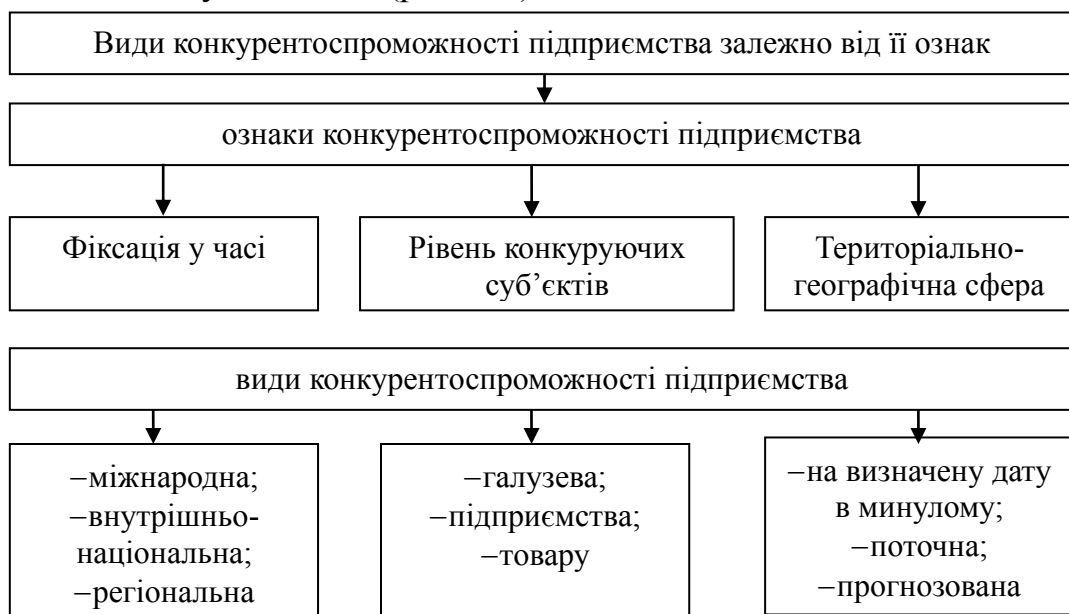
З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати комплекс тактичних і стратегічних способів і інструментів служби маркетингу. Забезпечення конкурентоспроможності – це, свого роду модель роботи в ринкових умовах, спрямована на:

- вивчення потреб клієнтів і прогнозування їх розвитку;
- вивчення і розуміння поведінки і можливостей фірм конкурентів;
- постійний моніторинг ринку;
- вивчення навколишнього середовища і тенденцій її розвитку;
- здатність розробити такий товар (послугу) і таку систему збуту і стимулювання споживачів, щоб вони вважали за краще його аналогу;
- здатність реалізувати це в довгостроковій перспективі.

Таким чином, існує багато шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств, проте їх реалізація можлива тільки при наявності на підприємстві кваліфікованих кадрів, високого рівня організації виробничого процесу, кваліфікації та авторитету керівної ланки і ін. [25].

1.2. Ієрархія конкурентоспроможності та конкурентні переваги підприємства

У сучасній системі господарювання конкурентоспроможність як економічна категорія є однією з базових, оскільки вона, спираючись на теорію конкуренції, інтегрує значну кількість чинників (інституційних, економічних, соціальних, екологічних, духовних тощо), завдяки яким забезпечується провідне місце певного класу об'єктів серед інших, подібних йому на відповідному рівні; характеризує ступінь їхньої відповідності певним ринковим потребам; відображає властивість будь-яких економічних суб'єктів, обумовлену об'єктивними процесами, що відбуваються в економічних системах. Саме тому конкурентоспроможність як комплексну економічну категорію, що відображає здатність суб'єкта конкуренції в певному конкурентному середовищі здійснювати конкурентні дії краще від інших конкуруючих суб'єктів, та передумову економічного зростання доцільно досліджувати на рівнях її формування: підприємство (продукція) – регіональний рівень (галузь) – національна економіка – світова економіка, що відображає дієвість всього комплексу механізмів її формування у загальноекономічному масштабі (рис. 1.1).



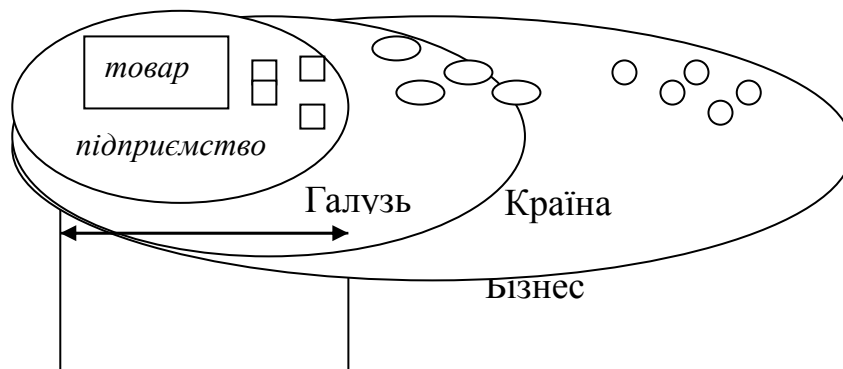
Джерело: складено автором за [21]

Рис. 1.1 Класифікація видів конкурентоспроможності підприємства залежно від її ознак

Виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- перший рівень: зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;
- другий рівень: прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами;
- третій рівень: ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі;
- четвертий рівень; успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, при цьому підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку.

Конкурентоспроможність можна охарактеризувати наступними категоріями, які формують ієрархію конкурентоспроможності (рис. 1.2).



Джерело: складено автором за [21]

Рис. 1.2 Ієрархія конкурентоспроможності

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе через досягнення конкурентоспроможності персоналу підприємства та досягнення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – комплекс споживчих та вартісних характеристик, які визначають її успіх на ринку. Тобто це спроможність певного товару бути обміненим на гроші в умовах широкої конкуренції,

відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкретному ринку.

Конкурентоспроможність персоналу – це вміння кожного з працівників і всіх разом як єдине ціле швидко та ефективно сприймати та реалізувати новинки на кожній стадії життєвого циклу товару.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності створюваної продукції, вони знаходяться у нерозривній єдності. Тому в літературних джерелах є такий термін, як конкурентоспроможність бізнесу, який включає в себе конкурентоспроможність всіх видів виробів (продукції, послуг, робіт), що виробляє і реалізує підприємство та ефективність його виробничо-господарської діяльності. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або до конкретної групи споживачів, сформованої за відповідними ознаками стратегічної сегментації ринку. Якщо не зазначений ринок, на якому об'єкт конкурентоспроможний, це означає, що даний об'єкт у конкретний час є кращим світовим зразком.

Конкурентоспроможність бізнесу є складовою конкурентоспроможності галузі, а вона, в свою чергу, конкурентоспроможності країни. Конкурентоспроможність галузі – це здатність галузі виробляти продукцію високої якості, яка задовольняє вимоги споживачів відносно споживчої цінності товару, ринкової новизни та вартості; постачати на ринок продукцію в оптимальні строки, які диктуються ринковою ситуацією.

Конкурентоспроможність країни – політика національної економіки в системі міжнародних відносин і в сфері міжнародної торгівлі. В умовах ринкових відносин конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку суспільства. Чим вища конкурентоспроможність країни, тим вищий життєвий рівень у цій країні [2].

Конкурентоспроможність підприємства складається з низки конкурентних переваг, що виявляються на ринку шляхом зіставлення з відповідними показниками підприємств конкурентів.

Ключові фактори успіху (конкурентні переваги) – це активи і компетенції, які використовують суб'єкти ринку в успішній конкурентній боротьбі.

Ключовими факторами успіху може бути будь-який конкурентний актив або компетенції, необхідні для завоювання найбільшої частки ринку.

Загалом ключовими факторами успіху є:

- уміння відстежувати смаки і переваги покупців;
- здатність підприємства підпорядковувати продукцію і послуги смакам і перевагам покупців;
- спосіб формулювання товарних пропозицій, здатність взаємодіяти з покупцями.

Конкурентні переваги (ключові фактори успіху) – чинники або комбінація чинників, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами у конкурентному середовищі і не може бути легко повторена супротивниками.

Конкурентна перевага – перевага, яка досягається завдяки конкурентному потенціалу підприємства та його високій конкуренції в будь-якій галузі діяльності.

Класифікація конкурентних переваг підприємства наведена на рис. 1.3. Їх класифікують за:

1. Характером джерела.
2. Ініціатором.
3. Терміном дії.
4. Рівнем.
5. Можливістю.
6. Характер динаміки.
7. Співвідношення до ціни.
8. Сфера виявлення.



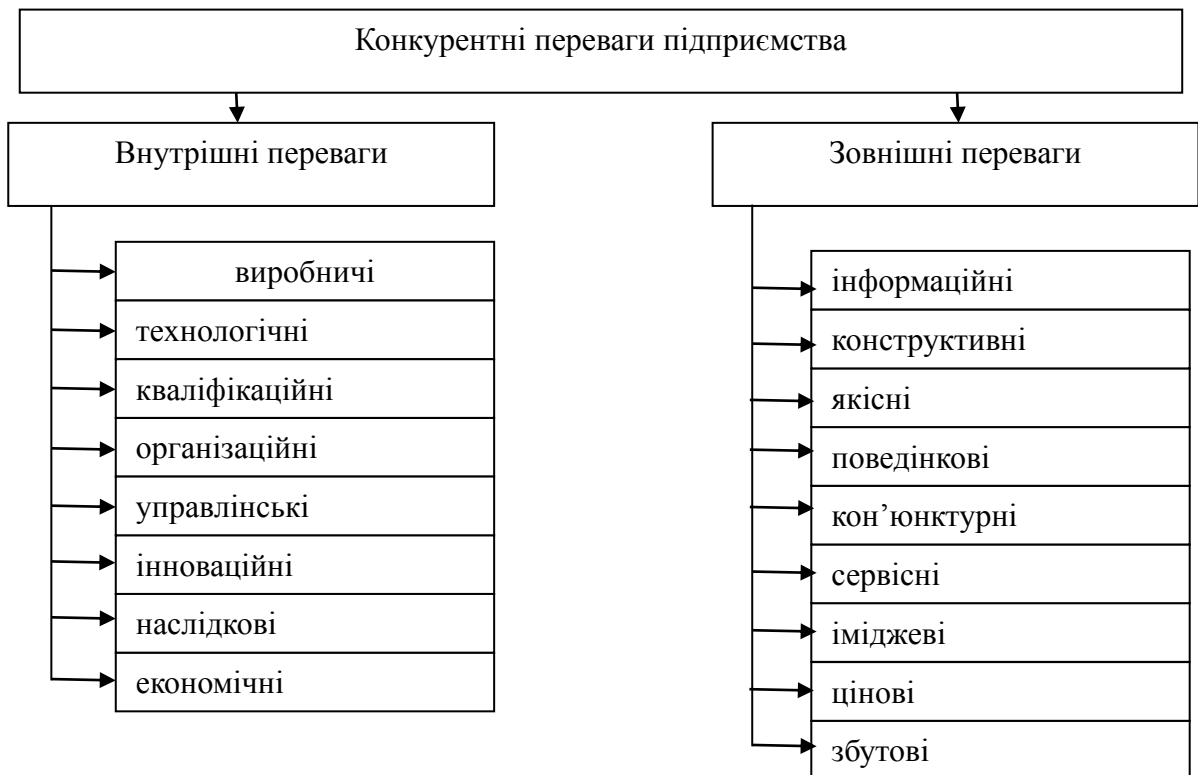
Джерело: складено автором за [13]

Рис. 1.3 Класифікація конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги підприємства в залежності від впливу зовнішнього середовища також можна поділити на зовнішні та внутрішні конкурентні переваги (рис. 1.4).

До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести такі чинники, як:

- виробництво – продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних засобів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні – професіоналізм, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до інновацій;



Джерело: складено автором за [13]

Рис. 1.4 Класифікація зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг підприємства

- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури;
- управлінські – ефективність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотним засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявності та впровадження «ноуха»;
- спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність;

– географічні – розташування, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства належать:

– інформаційні – системи збору та обробки даних, що діють на підприємстві, ступінь обізнаності підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, вплив сил та умов бізнес-середовища, поведінка споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;

– конструктивні – технічні характеристики продукції, її конструкція, упаковка; якісні – рівень якості продукції за оцінкою споживачів;

– поведінкові – ступінь поширення маркетингової філософії серед працівників підприємства, спрямованість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків; кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, жорсткість конкуренції);

– сервісні – рівень і якість послуг, що надаються компанією;

– іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його продукцію, популярність;

– цінові – рівень ринкової сили підприємства та можливість зміни ціни;

– збутові – портфель замовлень, прийомів і методів розподілу продукції;

– комунікаційні – канали та способи розповсюдження інформації про компанію, наявність та використання зворотного зв'язку.

Вивчення конкурентних переваг має велике значення для управління підприємством, так як його розвиток неминуче пов'язаний з конкуренцією і протистоянням на ринку іншим суб'єктам господарювання. Конкурентні переваги характеризуються відмінними рисами фірми і її товарів в очах кінцевого споживача. Конкурентні переваги не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. Конкурентна перевага має відносний, а не абсолютний характер, так як може бути оцінена тільки шляхом порівняння

характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів. Відносність конкурентної переваги проявляється в прихильності до конкретних умов і причин. Дослідження генезису теорії конкурентних переваг показує, що її витокami виступають методологічні підходи, сформовані в межах теорії конкуренції школами класичної та неокласичної політекономії, представники яких опрацювали моделі чистої монополії, досконалої, монополістичної та олігополістичної конкуренції. Визначення сучасних джерел конкурентних переваг підприємства неможливо без дослідження генезису підходів до формування цих переваг і досягнення кожного з них [56,83,85].

Існує два протилежні погляди щодо можливостей отримання конкурентних переваг підприємством. Згідно традиційного й найбільш поширенішого погляду конкурентні переваги підприємство отримує у процесі роботи на ринку. Початкові невдачі не повинні відлякувати підприємство від роботи на певному ринку. Працюючи за принципом «спроб та помилок» підприємство з часом досягне певних конкурентних переваг. Таких поглядів дотримуються, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та деякі інші. В якості аргументів прихильники даного погляду найчастіше наводять приклад японських автомобілебудівних компаній на американському ринку. Початкові невдачі на ньому спонукали японців до ще більш плідної праці, наслідком якої стало домінування на американському ринку малолітражних автомобілів та мотоциклетної техніки.

Іншої позиції щодо можливостей отримання конкурентних переваг дотримуються представники школи, яку можна умовно назвати «школою перманентних переваг». Представники цієї школи, яка сформувалася у Європі, зокрема, у Швеції, вказують на те, що дійсно, певні конкурентні переваги можна отримати у процесі «ринкового навчання», проте стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовлені середовищем, у якому працює фірма. Наприклад, Німеччина — лідер у прецизійній механіці завдяки природнім якостям інженерно-технічних працівників на німецьких заводах тощо [70].

Для визначення конкурентних переваг підприємства можна скористатися наступним алгоритмом (рис. 1.5).



Джерело: складено автором

Рис. 1.5 Ідентифікація конкурентних переваг підприємства

Щоб чітко визначитись з конкурентними перевагами підприємству слід провести маркетингові дослідження в двох напрямках:

1. Проаналізувати споживчий попит.
2. Проаналізувати конкуренцію в галузі.

Процес визначення джерел стійких конкурентних переваг пропонується проводити за низкою послідовних етапів:

На першому етапі передбачено виділення напрямів ідентифікації джерел конкурентних переваг відповідно до завдань, що вирішуються. Такі напрями в даному випадку повинні відбивати можливості формування конкурентних переваг, виходячи з наявних ресурсів підприємства.

На другому етапі здійснюється формування інформаційної бази у вигляді необхідного обсягу вну трішніх і зовнішніх даних про об'єкт оцінки, повнота й

обґрунтованість яких визначає об'єктивність отриманих результатів і наданих рекомендацій.

Формування системи об'єктів дослідження здійснюється на третьому етапі. Як об'єкти дослідження обираються кількісні й якісні характеристики конкурентних переваг підприємств ритейлу на стадіях їх формування та реалізації, якими є система синтетичних й аналітичних показників.

Четвертий етап є логічним продовженням попередніх і передбачає оцінку позиції підприємства в конкурентній групі щодо сформованих і реалізованих конкурентних переваг [82].

Загострення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела і способи отримання конкурентних переваг, які визначають позиції підприємств в конкурентному середовищі. Поступовий перехід до постіндустріального суспільства ставить нові завдання розвитку підприємств, пов'язані з пошуком нових джерел стійких конкурентних переваг підприємства, які засновані не на матеріальних ресурсах або витратах, а відносяться до внутрішнього потенціалу підприємства і зумовлюють його конкурентоспроможність в змінному ринковому середовищі [56].

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства можна використовувати різноманітні методи, класифікацію яких наведено в табл. 1.3.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Група	Назва методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
1	2	3
За напрямком формування інформаційної бази	критеріальні	<ul style="list-style-type: none"> - теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; - SPACE-аналіз; - GAP-аналіз; - LOTS-аналіз; - PIMS-аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S; - формалізований метод Іванова; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; - метод інтегрального критерію; - метод таксономічного показника
	експертні	<ul style="list-style-type: none"> - STEP- аналіз; - SWOT- аналіз; - аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод рангів; - метод вивчення профілю об'єкта; - графічна методика Зав'ялова
	графічні	<ul style="list-style-type: none"> - теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; - SWOT- аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S; - метод вивчення профілю об'єкта; - графічна методика Зав'ялова
	математичні	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - формалізований метод Іванова; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод рангів; - метод інтегрального критерію; - метод таксономічного показника
	логістичні	<ul style="list-style-type: none"> - STEP-аналіз; - SPACE- аналіз; - GAP-аналіз; - LOTS- аналіз; - PIMS- аналіз;

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
За способом оцінки	індикаторні	<ul style="list-style-type: none"> - STEP-аналіз; - SPACE- аналіз; - GAP-аналіз; - LOTS- аналіз; - PIMS- аналіз; - аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - формалізований метод Іванова; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод рангів; - метод інтегрального критерію; - метод таксономічного показника; - метод вивчення профілю об'єкта; - графічна методика Зав'ялова
	матричні	<ul style="list-style-type: none"> - теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм - Ж.-Ж. Ламбена; - SWOT- аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S

Джерело: узагальнено автором за [14,17,22,24,27,83,85]

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму. Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу

оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовіру інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

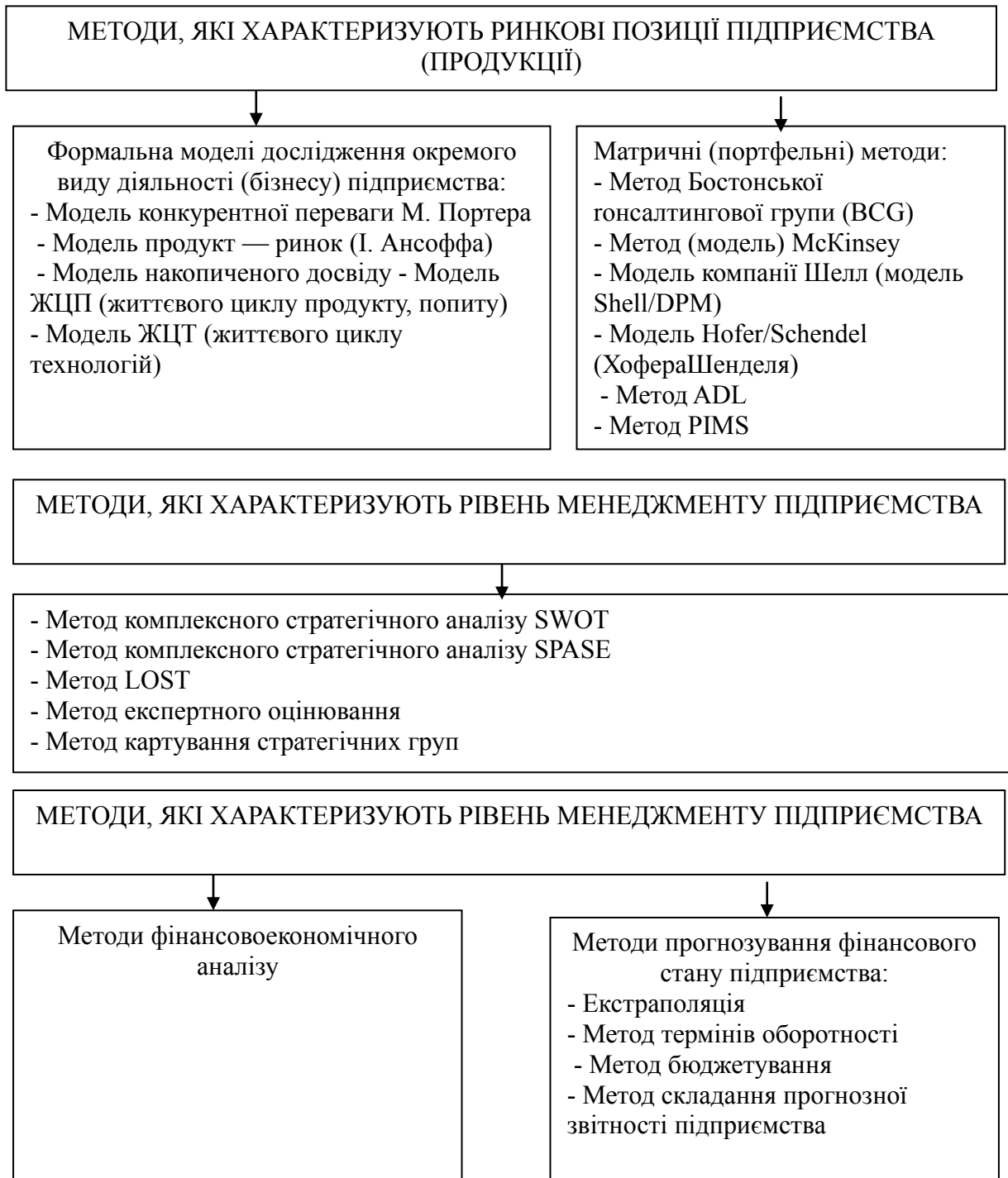
Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність [31].

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо.

Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, доцільно систематизувати їх, виділивши три групи (рис. 1.6):



Джерело: складено автором за [30]

Рис. 1.6 Методи оцінки конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;

– методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [30].

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [30].

Таблиця 1.4

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: складено автором за [65]

Узагальнивши методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна зазначити, що доцільним є розмежування сфер використання різних методів. Формальні методи доцільно застосувати за здійснення аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу). Матричні (портфельні) методи є сенс застосувати, в основному, для підприємств з диверсифікованим (різноманітним) асортиментом продукції, стан яких на ринку можна визначити, а саме: за діагностики стану даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів; за діагностики асортиментної структури продукції підприємства по відношенню до ситуації на

ринку. Ці методи можна використати і для підприємства, яке випускає один або декілька однотипних виробів. У такому випадку головною метою аналізу буде не встановлення належних асортиментних пропорцій в межах підприємства, а отримання відповіді на питання про те, чи доцільно підприємству входити в нові сфери діяльності. Матричні (портфельні) методи є простою формою оцінки різноманітних сфер (видів) діяльності підприємства (СЕЕ, СЗГ). В якості сфери діяльності приймається один елемент з співвідношення структур «продукт-ринок». В основу матричних методів покладена матриця, яка складається з декількох полів та графічним чином описує і порівнює стан різних видів діяльності підприємства (СЗГ) щодо таких змінних, як: темп зростання ринку, частка підприємства на ринку, загальна привабливість сектора тощо.

Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту підприємства, вони показують, за рахунок яких управлінських рішень завойована та чи інша конкурентна позиція підприємства [65].

Усім методам оцінки конкурентоспроможності підприємства властиві окремі недоліки та переваги, які спричиняють можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств. У багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість врахувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості. Очевидним є те, що найбільш повну інформацію можна отримати шляхом одночасного застосування низки методів, але тільки після їх глибокої адаптації до української специфіки. 5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів, коли такої команди немає, то варто відмовитись від використання складних моделей, а відповідні проблеми спробувати вирішити іншими, більш простими інструментами [65].

Висновки до розділу 1.

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», як властивість витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку. Узагальнено визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» з точки зору вітчизняних науковців. Визначено чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнена класифікація видів конкурентоспроможності підприємства залежно від її ознак. Досліджена ієрархія конкурентоспроможності в такій послідовності: товар – персонал – підприємство – бізнес – держава. Класифіковано зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства.

Систематизовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які розглянуто за групами: кількісні методи, матричні методи, індексні методи, графічні методи, спеціальні методи, комплексні методи.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ

2.1. Діагностика рівня конкурентоспроможності корпорації «Nissan» на вітчизняному ринку

Історія компанії «Nissan» починається у 1911 році з відкриття автомобільного заводу «Kwaishinsha». Вже у 1912 році три фахівці компанії «Квай Сінса Мотор Кар» побудували перший легкий автомобіль і через рік цей автомобіль випускався під маркою «DAT» – аббревіатура перших літер імен своїх творців, а на японській мові це слово ще означає «живий», «моторний».

«DAT» успішно розвивався до 1916 року, але в період з 1916 р. по 1930 р. компанія випускала тільки вантажні автомобілі. У 1931 році було прийнято рішення відновити виробництво легкових автомобілів. Так з'явився «DATSON» (син Дата). Але в японській мові слово SON означає «банкрут, збиток, загибель» тому з 1933 року змінено назву на SUN (сонце) – символ Японії – «DATSUN».

Цей же рік вважається офіційним роком заснування корпорації «Nissan», причиною стало рішення уряду Японії – без водійського посвідчення тепер можна було керувати машиною з двигуном до 750 см³. «Datsun» збільшив обсяг своїх двигунів до максимального значення. Грошові кошти, необхідні для появи нових моделей, були інвестовані компаніями «Nihon Sangyo Co.», Ltd. і «Tobata Casting Co.», Ltd.

У 1934 році назва компанії була змінена на «Nissan Motor Co.», Ltd (за першими літерами «Nihon Sangyo» – ніппон санге, що в перекладі означає японська промисловість) в зв'язку з тим, що «Nihon Sangyo Co.», Ltd. стала її 100% інвестором.

Червоне коло на емблемі компанії є символом сонця, що сходить і символізує щирість. Прямокутник синього кольору символізує небо. Nissan -

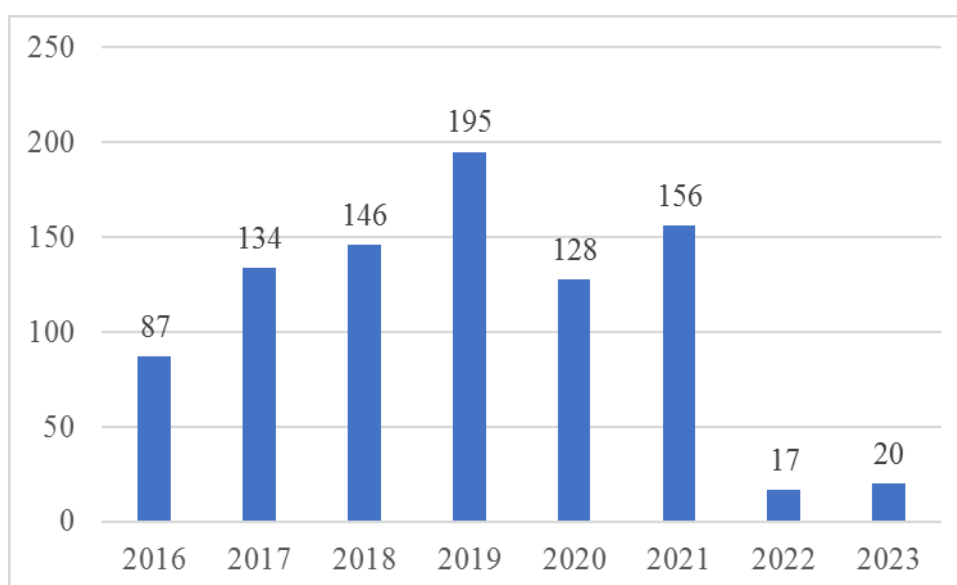
«Щирість, що приносить успіх». На сьогоднішній день «Nissan» є одним з найбільших автовиробників у світі.

В Україні продажем продукції корпорації «Nissan» займається її офіційний дилер ТОВ «ВіДі Армада». ТОВ «ВіДі Армада» є підрозділом компанії ТОВ «ВіДі Груп». ТОВ «ВіДі Армада» було засноване у квітні 2013 року, коли було відкрито в Місто Автомобілів «ВіДі АвтоСіті Аеропорт» на Бориспільському шосе. Підприємство розташоване в безпосередній близькості від міжнародного аеропорту «Бориспіль» на 32-му кілометрі автомагістралі М-03 (Е40) Київ-Харків [50].

До 2022 року в автосалоні дилерського центру ТОВ «ВіДі Армада» були представлені всі 12 моделей автомобілів марки «Nissan»: «Qashqai», «Note», «Qashqai +», «Almera», «X -Trail», «Tiida», «New Murano», «Teana», «Pathfinder», «Patrol», «Juke», «Leaf».

Всі автомобілі бренду «Nissan» є адаптованими до умов експлуатації в Україні. На них повністю поширюються гарантійні зобов'язання корпорації «Nissan Motor Corporation».

За період 2016-2023 р.р. корпорація «Nissan» через свого дилера в Україні ТОВ «ВіДі Армада» реалізувала наступну кількість автомобілів (рис. 2.1):



Джерело: побудовано автором за [1,2,50]

Рис. 2.1 Обсяги реалізації автомобілів марки «Nissan» на вітчизняному ринку

ТОВ «ВіДі Армада» у 2016 р. продала 87 автомобілів марки «Nissan». У 2017 р. обсяг продажів автомобілів зріс на +54% (134 одиниці). У 2018 р. обсяг продажів ще зріс на +8,9% (146 одиниць), а у 2019 р. на +33% (195 автомобілів). У 2020 р. відбулося значне падіння обсягу продажів автомобілів марки «Nissan» на 34,3% (128 одиниць). У 2020 р. знову відбулося зростання обсягів продажів на 21,9% (156 автомобілів). З початком війни у 2022 р. обсяг продажів автомобілів марки «Nissan» скоротився на 89%. Було продано всього 17 автомобілів. У 2023 р. спостерігається незначне збільшення обсягів продажів до 20 автомобілів (+3 одиниці).

В зв'язку з війною в Україні за період 2022-2024 р.р. обсяги імпорту та модельний ряд автомобілів марки «Nissan», що продаються через ТОВ «ВіДі Армада» скоротився на 70% з 13 моделей до 4 моделей. В продажі залишилися найбільш популярні та ті, що найкраще продаються, марки «Nissan», а саме: «Nissan X-Trail», «Nissan Qashqai», «Nissan Juke», «Nissan Leaf».

Визначимо рівень конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Nissan» та її конкурентів на вітчизняному ринку за методом складання конкурентного профілю (табл. 2.1). Головними конкурентами міжнародної корпорації «Nissan» на вітчизняному ринку є ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий-авто».

Таблиця 2.1

Матриця конкурентного профілю міжнародної корпорації «Nissan» на вітчизняному ринку

Чинники конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Корпорація «Nissan»		Головні конкуренти			
				ТОВ «Автоальянс»		ТОВ «Кий-авто»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продукція	0,4						
1.1. Якість	0,25	5	1,25	4	1,0	3	0,75
1.2. Асортимент продукції	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
2. Ціна	0,3						
2.1. Продажна	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30
2.2. Відсоткова знижка	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.3. Термін оплати	0,1	4	0,40	0,40	3	0,30	0,40
3. Канали збуту	0,2						
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3.2. Система транспортування	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
3.3. Система контролю замовлень	0,05	4	0,20	3	0,25	2	0,10
4. Просування товару на ринку (реклама)	0,1	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Загальна оцінка	1		3,55		3,65		3,15

Примітка: експертна оцінка ставиться від 0 до 5, де 0 – найгірше значення, а 5 – найкраще значення.

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків по матриці конкурентного профілю отримано такі оцінки: на першому місці головний конкурент корпорації «Nissan» в Україні ТОВ «Автоальянс» з оцінкою 3,65. Корпорація «Nissan» на другому місці з оцінкою – 3,55. На третьому місці – ТОВ «Кий-авто» з оцінкою – 3,15.

Визначимо рівень конкурентоспроможності корпорації «Nissan» та її конкурентів в Україні за методом оцінки конкурентних переваг, що представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка рівня конкурентоспроможності корпорації «Nissan» в Україні за методом оцінки конкурентних переваг

Найменування конкурентних переваг підприємства	Вагомість КФУ	Бальна оцінка		
		Корпорація «Nissan»	Підприємства-конкуренти	
			ТОВ «Автоальянс»	ТОВ «Кий-авто»
Імідж підприємства	0,1	10	6	9
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	6	9	8
Широта асортименту	0,17	9	7	6
Рівень якості продукції	0,15	8	7	8
Витрати на рекламу	0,14	6	4	7
Ціни на продукцію	0,12	7	9	7
Рівень автономії виробництва	0,2	8	6	10
Разом	1,0	6,79	6,76	8,0

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

За цим методом визначається зважена оцінка конкурентних переваг підприємства як сума добутків бальної оцінки та коефіцієнта вагомості та отримуються середні значення бальної оцінки конкурентних переваг підприємства в такій послідовності:

1. Визначаємо середню оцінку ключових факторів успіху підприємств- конкурентів.
2. Розраховуємо конкурентну позицію підприємства «ІКС» за формулою:

$$КП = \frac{\text{Середн.я оцінка КФУ" ІКС"}-\text{середня оцінка КФУ конкурентів}}{\text{середня оцінка КФУ конкурентів}} \times 100 \quad (2.1)$$

Визначимо конкурентну позицію досліджуваних підприємств:

$$\begin{aligned} КП_{Nissan} &= (6,79 - (6,76+8,0)/2) / 6,76+8,0 = -0,04 \\ КП_{Автоальянс} &= (6,76 - (6,79+8,0)/2) / 6,79+8,0 = -0,04 \\ КП_{Кий авто} &= (8,0 - (6,79+6,76)/2) / 6,79+6,76 = 0,09 \end{aligned}$$

ТОВ «Кий-авто» має найбільш сильну конкурентну позицію порівняно зі своїми конкурентами (КП=0,09). ТОВ «Автоальянс» (КП=-0,04) та корпорація «Nissan» (КП=-0,04) мають значно слабкішу конкурентну позицію на автомобільному ринку України порівняно з ТОВ «Кий-авто».

Розрахуємо конкурентоспроможність корпорації «Nissan» в Україні за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників (табл. 2.3).

За даним методом визначаємо показник конкурентних переваг підприємства

$$П_{к.п.} = \frac{Б_{\text{базні підприємства}}}{Б_{\text{конкурента}}} \quad (2.2)$$

$$П_{к.п. Nissan} = 1,0$$

$$П_{к.п. Автоальянс} = 7,40 / 7,10 = 1,04$$

$$П_{к.п. Кий авто} = 7,40 / 6,75 = 1,10$$

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності корпорації «Nissan» на ринку України з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Корпорація «Nissan»		ТОВ «Автоальянс»		ТОВ «Кий авто»	
		Бали	Значення	Бали	Значення	Бали	Значення
1. Частка ринку	0,2	5	1,0	4	0,8	4	0,8
2. Рентабельність послуг, %	0,2	6	1,2	6	1,2	6	1,2
3. Середня зважена ціна, грн.	0,15	8	1,2	7	1,05	7	1,05
4. Якість послуг	0,15	10	1,5	9	1,35	9	1,35
5. Строк виконання замовлення, днів	0,15	8	1,2	9	1,35	7	1,05
6. Рівень визнання послуг підприємства	0,1	10	1,0	9	0,9	8	0,80
7. Витрати на рекламу, тис. грн.	0,05	6	0,3	9	0,45	10	0,50
Σ	1		7,40		7,10		6,75

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

За результатами оцінки діючих підприємств, якщо переваги підприємства перевищують переваги конкурента на 30%, то необхідно вивчити дії конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на даному ринку. Перевищення на 30 – 50% – підприємство займає стійке положення на ринку. Перевага в 50 – 70% – підприємство працює успішно, але необхідно нарощувати досягнення, які вже є. Більше 70% – підприємство повністю контролює ринок, але його основною метою є збереження завойованих позицій.

Таким чином, конкурентні переваги корпорації «Nissan» на вітчизняному ринку лише на 4% перевищують конкурентні переваги ТОВ «Автоальянс» та на 10% конкурентні переваги ТОВ «Кий авто». Така ситуація пов'язана з тим, що всі три підприємства є дилерами транснаціональної автомобільної корпорації «Nissan» в Україні. Корпорація «Nissan» визначає правила роботи своїх автодилерів в Україні, ціновий діапазон, якість послуг, строк виконання замовлення, тощо. Однак, ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто» займаються

продажем і автомобілів інших торгових марок. Корпорація «Nissan» перевищує переваги конкурентів до 30% на вітчизняному ринку. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству рекомендовано вивчити дії конкурентів та детально дослідити їх досвід роботи на вітчизняному ринку.

2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності корпорації «Wolkswagen» на вітчизняному ринку

Історія автомобільної марки «Wolkswagen» бере свій початок із середини 30-х років XX століття. Восени 1933 року відбулася зустріч між Фердинандом Порше (Ferdinand Porsche) і Адольфом Гітлером у готельному номері в неформальній обстановці. Гітлер був зацікавлений у створенні невеликого автомобіля, здатного вмістити в себе родину із двох дорослих і трьох дітей та розвинути швидкість до 100 км/год, використовуючи не більш 8 літрів на 100 км. Однією з головних вимог була доступна вартість автомобіля для німецьких покупців. А також на вимогу Гітлера новий автомобіль повинен бути швидко переобладнаний для використання у військових цілях. В автомобіль повинно було вміститися троє солдат і кулемет.

Нову марку назвали «Народний автомобіль» («Volks-Wagen»). Перші ескізи автомобіля Порше надав вже в січні 1934 року. Однак, реалізація проєкту затяглася на два роки. Лише у 1937 році вийшов перший «VW30», який журналісти відразу ж охрестили «Жуком».

У 1938 році почалося будівництво заводів «Volkswagen». Одночасно з будівництвом нового автомобільного заводу було закладене нове місто, що отримало назву м. Вольфсбург (Wolfsburg). Новий автомобіль коштував лише 990 рейхсмарок менше, ніж заробітна плата середньостатистичного робітника за рік.

Масове виробництво «Kdf-wagen» розпочалося у 1939 році. Було випущено кілька десятків екземплярів. З початком війни заводи «Volkswagen» у терміновому порядку перейшли на виготовлення військової продукції –

повнопривідних амфібій «Kübelwagen». В ті роки на заводах компанії працювали військовополонені, що були зігнані на примусові роботи. Лише у 1998 році керівництво «Volkswagen» офіційно визнало цей факт і почало виплату компенсацій.

Після поразки Німеччини в Другій світовій війні заводи «Volkswagen» перейшли до керівництва Великою Британією. У 1949 році відбулося повернення заводу «Volkswagen» до Германії. Підприємство одержало нову назву «Volkswagen-Finanzierungs-Gesellschaft GmbH».

Після війни компанія «Volkswagen» прославилася не тільки «Жуком», якого було виготовлено декілька мільйонів одиниць, але й іншими популярними моделями автомобілів: «Golf», «Polo», «Passat», «Bora», «Touareg», «Tiguan».

Модель автомобіля «Жук» випускалася корпорацією «Volkswagen» понад 25 років. Потім його виробництво було перенесено в країни Латинської Америки. Компанія «Volkswagen» змушена була припинити його виробництво, оскільки модель перестала відповідати європейським стандартам безпеки й рівня забруднення навколишнього середовища.

У 1998 році компанія «Volkswagen» спробувала відродити «Жука», представивши нову модель «Beetle II» – передне привідний автомобіль, який зовні і по габаритах нагадує класичного «Жука». Але нова модель виявилася не популярною серед споживачів.

На сьогоднішній день компанія «Volkswagen Group» – це великий концерн, якому належать всесвітньо відомі бренди автомобілів такі, як: «Volkswagen», «Audi», «Skoda», «SEAT», «Porsche», «Bentley» [22]. Штаб-квартира «Volkswagen Group» розташована у м. Вольфсбурге, Германія Заводи концерну розміщено в 15-ти країнах світу.

Компанія «Volkswagen» є однією зі світових автомобільних транснаціональних корпорацій, яка увійшла в першу десятку рейтингу «Fortune500» за період 2013-2023 р.р. (табл. 2.4).

Рейтинг «Fortune500» світових автомобільних корпорації за 2013-2023 р.р.

Роки	Назва	Місце в рейтингу
2023	-	-
2022	Volkswagen	8
2021	Toyota	8
	Volkswagen	9
2020	Volkswagen	7
	Toyota	10
2019	Volkswagen	9
	Toyota	10
2018	Toyota	6
	Volkswagen	7
2017	Toyota	5
	Volkswagen	6
2016	Volkswagen	7
	Toyota	8
2015	Volkswagen	8
	Toyota	9
2014	Volkswagen	8
	Toyota	9
2013	Toyota	8
	Volkswagen	9

Джерело: складено автором за [89]

Корпорації «Volkswagen» за період 2013-2023 р.р. щорічно, окрім 2023 р., входила в десятку найпотужніших транснаціональних світових корпорацій і займала 6-10 місця в рейтингу «Fortune500».

У 2021 році за рейтингом журналу «Time» корпорація «Volkswagen» посіла категорію «лідер» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рейтинг світових автомобільних транснаціональних корпорацій, складений журналом «Time» у 2021 р.

Категорія рейтингу	Переможець
Лідери	автомобільний концерн «Volkswagen»
Гіганти	американський автоконцерн «General Motors»
Руйнівники підвалин	«Tesla»
Інноватори	«BYD»
Першопроходці	-

Джерело: складено автором за [74].

Номінацію «Гіганти» зайняв американський автоконцерн «General Motors». За ним ідуть медіаконцерн «Disney», соціальна мережа «Facebook» та корпорація «Google».

Категорію «Руйнівники підвалин» посіли виробник електромобілів «Tesla», сервіс пошуку й оренди житла «Airbnb», лідерів у галузі електроніки китайський «Huawei».

В категорію «Іноватори» ввійшли китайський автовиробник «BYD», який займається розвитком електротранспорту, аналітична компанія «Gro Intelligence», стрімінговий сервіс «Netflix», програма організації відеоконференцій «Zoom» і музичний сервіс «Spotify».

У номінації «Першопроходці» автомобільні компанії не зайняли місця [74].

У 2022 р. за рейтингом журналу «Fortune» корпорація «Volkswagen» зайняла 8 місце.

Виручка від реалізації автомобілей корпорації «Volkswagen» за 2022 рік становить 298,82 млрд. доларів США, чистий прибуток – 18,187 млрд. доларів США. В компанії працює понад 672 тисячі працівників.

Активи корпорації «Volkswagen» становлять 601,03 млрд. доларів США, власний капітал – 164,24 млрд. доларів США, ринкова капіталізація 89,3 млрд. доларів США.

Розрахуємо рівень конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Volkswagen» та її конкурентів на вітчизняному ринку за методом складання конкурентного профілю (табл. 2.6). Головними конкурентами міжнародної корпорації «Volkswagen» на вітчизняному ринку є ТОВ «Автодім Атлант» та ТОВ «Проше захід».

Матриця конкурентного профілю міжнародної корпорації «Volkswagen» на вітчизняному ринку

Чинники конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Корпорація «Volkswagen»		Головні конкуренти			
				ТОВ «Автодім Атлант»		ТОВ «Проше захід»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продукція	0,4						
1.1. Якість	0,25	7	1,75	5	1,25	4	1,0
1.2. Асортимент продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
2. Ціна	0,3						
2.1. Продажна	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
2.2. Відсоткова знижка	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
2.3. Термін оплати	0,1	4	0,40	3	0,30	3	0,30
3. Канали збуту	0,2						
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3.2. Система транспортування	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
3.3. Система контролю замовлень	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
4. Просування товару на ринку (реклама)	0,1	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Загальна оцінка	1		4,55		3,75		3,25

Примітка: експертна оцінка ставиться від 0 до 5, де 0 – найгірше значення, а 5 – найкраще значення.

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків по матриці конкурентного профілю отримано такі оцінки: на першому місці корпорація «Volkswagen» в Україні з оцінкою 4,55. ТОВ «Автодім Атлант» на другому місці з оцінкою – 3,75. На третьому місці – ТОВ «Проше захід» з оцінкою – 3,25.

Визначимо рівень конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen» та її конкурентів в Україні за методом оцінки конкурентних переваг, що представлено в табл. 2.7.

Оцінка рівня конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen» в Україні за методом оцінки конкурентних переваг

Найменування конкурентних переваг підприємства	Вагомість КФУ	Бальна оцінка		
		Корпорація «Volkswagen»	Підприємства-конкуренти	
			ТОВ «Автодім Атлант»	ТОВ «Порше захід»
Імідж підприємства	0,1	10	8	8
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	6	9	8
Широта асортименту	0,17	9	7	5
Рівень якості продукції	0,15	9	9	9
Витрати на рекламу	0,14	6	4	7
Ціни на продукцію	0,12	7	9	8
Рівень автономії виробництва	0,2	10	9	6
Разом	1,0	7,38	8,36	7,20

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

За цим методом розраховується зважена оцінка конкурентних переваг корпорації «Volkswagen» як сума добутків бальної оцінки та коефіцієнта вагомості та отримуються середні значення бальної оцінки конкурентних переваг підприємства в такій послідовності:

1. Визначаємо середню оцінку ключових факторів успіху підприємств- конкурентів.

2. Розраховуємо конкурентну позицію корпорації «Volkswagen» за формулою (2.1).

Визначимо конкурентну позицію досліджуваних підприємств:

$$КП_{Volkswagen} = (7,38 - (8,36+7,20)/2) / 8,36+7,20 = -0,03$$

$$КП_{Автодім Атлант} = (8,36 - (7,38+7,20)/2) / 7,38+7,20 = 0,07$$

$$КП_{Порше захід} = (7,20 - (7,38+8,36)/2) / 7,38+8,36 = -0,04$$

ТОВ «Автодім Атлант» має найбільш сильну конкурентну позицію порівняно зі своїми конкурентами (КП=0,07). Корпорація «Volkswagen»

(КП=-0,03) та ТОВ «Порше захід» (КП=-0,04) мають значно слабкішу конкурентну позицію на автомобільному ринку України порівняно з ТОВ «Автодім Атлант».

Розрахуємо конкурентоспроможність корпорації «Volkswagen» в Україні за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників (табл. 2.8).

За даним методом визначаємо показник конкурентних переваг підприємства за формулою 2.2.

Таблиця 2.8

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen» на ринку України з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Корпорація «Volkswagen»		ТОВ «Автодім Атлант»		ТОВ «Порше захід»	
		Бали	Значення	Бали	Значення	Бали	Значення
1. Частка ринку	0,2	5	1,00	4	0,80	4	0,80
2. Рентабельність послуг, %	0,2	6	1,20	6	1,20	6	1,20
3. Середня зважена ціна, грн.	0,15	7	1,05	8	1,20	8	1,20
4. Якість послуг	0,15	10	1,50	9	1,35	9	1,35
5. Строк виконання замовлення, днів	0,15	7	1,05	9	1,35	8	1,20
6. Рівень визнання послуг підприємства	0,1	10	1,00	9	0,90	8	0,80
7. Витрати на рекламу, тис. грн.	0,05	5	0,25	9	0,45	9	0,45
Σ	1		7,05		7,25		7,00

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

$$\text{Пк.п. Volkswagen} = 1,0$$

$$\text{Пк.п. Автодім Атлант} = 7,05/7,25=0,97$$

$$\text{Пк.п. Порше захід} = 7,05/7,00=1,01$$

За результатами оцінки діючих підприємств, якщо переваги підприємства перевищують переваги конкурента на 30%, то необхідно вивчити дії конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на даному ринку.

Перевищення на 30 – 50% – підприємство займає стійке положення на ринку. Перевага в 50 – 70% – підприємство працює успішно, але необхідно нарощувати досягнення, які вже є. Більше 70% – підприємство повністю контролює ринок, але його основною метою є збереження завойованих позицій.

Таким чином, конкурентні переваги корпорації «Volkswagen» на вітчизняному ринку лише на 1% перевищують конкурентні переваги ТОВ «Порше захід», але є нижчими на 3% від конкурентних переваг ТОВ «Автодім Атлант». Така ситуація пов'язана з тим, що всі три підприємства є дилерами транснаціональної автомобільної корпорації «Volkswagen» в Україні. Корпорація «Volkswagen» визначає правила роботи своїх автодилерів в Україні, ціновий діапазон, якість послуг, строк виконання замовлення, тощо. Однак, ТОВ «Автодім Атлант» та ТОВ «Порше захід» також займаються продажем і автомобілів інших торгових марок. Корпорація «Volkswagen», як і корпорація «Nissan» перевищує переваги конкурентів до 30% на вітчизняному ринку. Для підвищення її конкурентоспроможності підприємству рекомендовано вивчити дії конкурентів та детально дослідити їх досвід роботи на вітчизняному ринку.

Використовуючи аналітичний та графічний способи оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначимо позиції корпорацій «Volkswagen» та «Nissan» на вітчизняному автомобільному ринку. Вихідні дані для розрахунків представлено в табл. 2.9-2.10.

Таблиця 2.9

Вихідна інформація для розрахунків

Підприємство	Чинники конкурентоспроможності підприємства					
	Якість товару	Ціна товару	Фінансовий стан	Виробничий потенціал	Методи руху товару	Можливості збуту
Nissan	10	6	8	6	9	9
Volkswagen	10	8	7	5	7	5

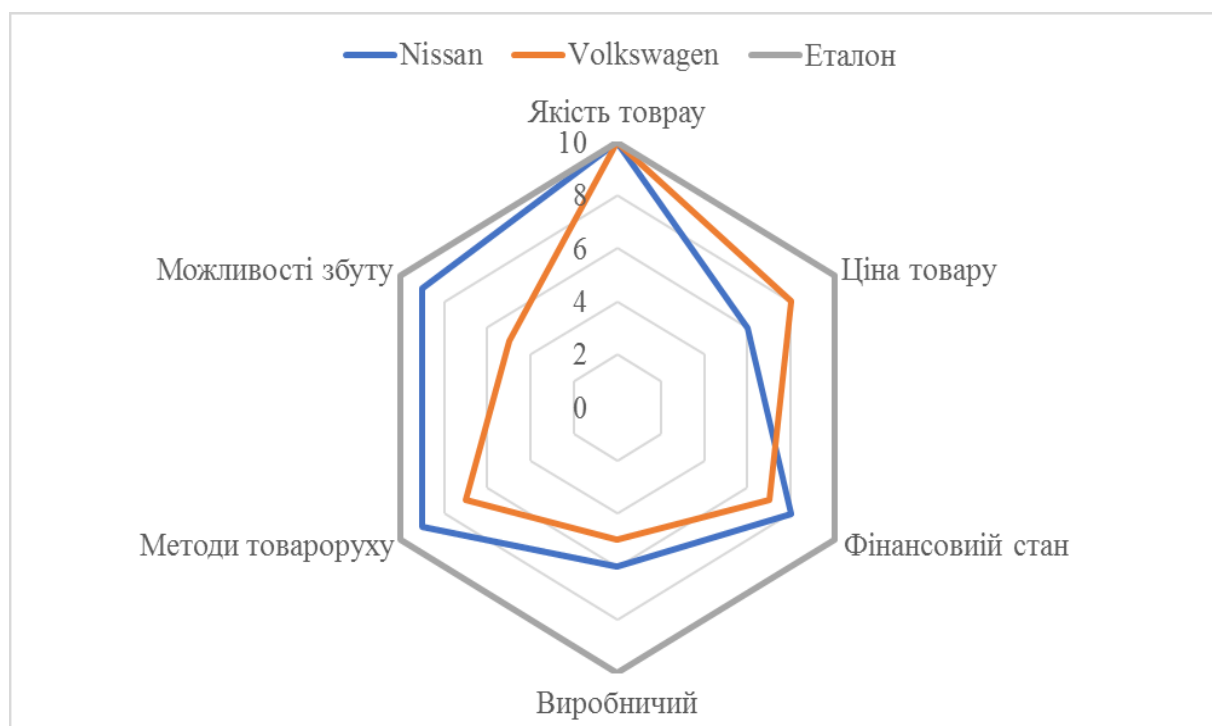
Чинники конкурентоспроможності	Товар (якість)	Ціна	Фінансовий стан	Виробничий потенціал	Методи руху товару	Можли вості збуту
Ранг чинника	0,27	0,11	0,12	0,18	0,18	0,14

За аналітичного способу інтегрований факторний показник кожного з підприємств, визначається як добуток параметричної одиничної оцінки та рангу синтезуючого фактору. Коефіцієнт конкурентоспроможності приймають рівним одиниці для підприємства, що має найбільшу сумарну оцінку за всіма факторними показниками. Для інших підприємств – його розраховують як відношення до найвищого рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

$$S_{\text{Nissan}} = (10 \cdot 0,27) + (6 \cdot 0,11) + (8 \cdot 0,12) + (6 \cdot 0,18) + (9 \cdot 0,18) + (9 \cdot 0,14) = 8,28$$

$$S_{\text{Volksw}} = (10 \cdot 0,27) + (8 \cdot 0,11) + (7 \cdot 0,12) + (5 \cdot 0,18) + (7 \cdot 0,18) + (9 \cdot 0,14) = 7,84$$

Побудуємо багатокутних конкурентоспроможності для корпорацій «Volkswagen» та «Nissan» на вітчизняному автомобільному ринку (рис. 2.2).



Джерело: побудовано автором

Рис. 2.2 Багатокутних конкурентоспроможності для корпорацій «Volkswagen» та «Nissan» на вітчизняному автомобільному ринку

Далі необхідно знайти показник конкурентоспроможності підприємств, що визначається як сума площ трикутників. В такому трикутнику, довжина сторін a та b відповідають вагомості чинників по кожному з підприємств та c – кут між ними.

$$S_i = \sum_{i=1}^6 \frac{1}{2} a * b * \sin c \quad (2.3)$$

$$S_{Nissan} = \frac{1}{2} ((10*0,27)+(6*0,11)+(8*0,12)+(6*0,18)+(9*0,18)+(9*0,14))* 0,667 = 6,36$$

$$S_{Volksw} = \frac{1}{2} ((10*0,27)+(8*0,11)+(7*0,12)+(5*0,18)+(7*0,18)+(9*0,14))*0,667=5,23$$

Найвищий рівень конкурентоспроможності виявиться у того підприємства, у якого многокутник буде з максимальною площею.

Результати обчислень, які стосуються умовних підприємств необхідно внести до табл. 2.11, а також проранжувати їх за значенням коефіцієнта конкурентоспроможності, тобто необхідно виконати ранжований розподіл.

Ранжування має проводитись відповідно до значень інтегралів, числові величини яких розташовують у порядку зменшення.

Таблиця 2.11

Результати ранжування підприємств

Показники		Підприємства	
		Nissan	Volkswagen
Значення площі многокутника конкурентоспроможності	кв.од.	6,36	5,23
	ранг	1	2
Коефіцієнт конкурентоспроможності	значення	8,28	7,84
	ранг	1	0,95

Найвищий рівень конкурентоспроможності на вітчизняному ринку має корпорація «Nissan» за показниками фінансового та виробничого потенціалу, методів товароруху та можливостей збуту продукції.

Порівняємо рівень конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen» та корпорації «Nissan» на вітчизняному ринку, розраховані за різними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.12).

Порівняння конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen» та корпорації «Nissan» на вітчизняному ринку, розраховані за різними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу оцінки конкурентоспроможності підприємства	Корпорація «Nissan»	Корпорація «Volkswagen»	Відхилення
Метод складання конкурентного профілю	3,55	4,55	-1,0
Метод оцінки конкурентних переваг	6,79	7,38	-0,59
Метод бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників	7,40	7,05	0,35
Аналітичний метод	1	0,95	0,05
Графоаналітичний метод	6,36	5,23	1,13

Джерело: розраховано автором

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що корпорація «Nissan» є менш конкурентоспроможною на вітчизняному ринку, ніж корпорація «Volkswagen» за методом складання конкурентного профілю та методом оцінки конкурентних переваг.

2.3. Вплив діяльності міжнародних автомобільних компаній на вітчизняному ринку

Світовий автомобільний ринок включає регіональні автомобільні ринки та ринки окремих країн, на яких діють основні транснаціональні корпорації автовиробників. Автомобільна галузь безпосередньо впливає на технічний прогрес і краще багатьох статистичних викладів свідчить про платоспроможність населення, отже, про рівень життя. Автомобільна промисловість, будучи, з одного боку, великим споживачем матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а з іншого боку, одним з основних виробників промислової продукції, відіграє важливу роль у розвитку суспільного виробництва та економіки країни загалом [45].

Діяльність міжнародних автомобільних корпорацій в Україні зосереджена переважно в секторі виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів. У 2020 р. дев'ять підприємств реалізували практично половину продукції названих виробництв, працевлаштували 19,30% працівників, а фонд оплати праці становив 24,15% цього сектору машинобудування [44].

Підприємства ТНК в Україні – це здебільшого проміжні виробники, які займаються виготовленням окремих комплектуючих (кабелів, запчастин) для провідних автомобілебудівних компаній (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Вид діяльності за КВЕД	Назва підприємства	Напрямок діяльності
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ»	Проектування та виробництво кабельних систем
	ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»	Проектування та виробництво кабельних систем
	ТОВ «Ядзакі Україна»	Автокабельна продукція і комплектуючі до автомобілів
	ТОВ «Унгвайер»	Автокабельна продукція
	ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	Кабелі для автомобільної індустрії
	ТОВ «Електроконтакт Україна» (ТОВ «ЕКУ»)	Кабелі і кабельні системи
	ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»	Кабельна продукція
	ТОВ «Аутомотів Електрик Україна»	Виробництво електричної в'язки для автомобілів
ТОВ «Костал Україна»	Розробка і виробництво електронних і електромеханічних виробів для автомобільної промисловості	

Джерело: складено автором за [44,55]

Ці підприємства є лише окремими (переважно дрібними й досить відірваними) ланками світових ланцюгів створення доданої вартості [44].

Діяльність міжнародних автомобільних корпорацій на вітчизняному ринку має як позитивні, так і негативні наслідки (табл. 2.14).

Позитивні та негативні наслідки діяльності міжнародних автомобільних корпорацій на автомобільному ринку України

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1	2
підвищення конкуренції в автомобільній сфері	збільшення залежності від імпорту.
доступ до ресурсів іноземних держав надає міжнародним автомобільним корпораціям додаткові можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності	зменшення частки вітчизняних автовиробників
розширення модельного ряду автомобілів	збільшення навантаження на інфраструктуру
активізація впровадження нових технологій	негативні екологічні наслідки
близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни	витіснення місцевих виробників з певних сегментів ринку
створення нових робочих місць в країні	нульове розмитнення автомобілів
залучення міжнародних інвестицій	
підвищення якості обслуговування споживачів	
можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, різниці в курсах валют та ін	
здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції	
можливість уникати бар'єрів при входженні на ринок певної країни через експорт товарів та/або послуг	

Джерело: складено автором

До позитивних наслідків діяльності міжнародних автомобільних корпорацій на вітчизняному ринку відносяться:

- підвищення конкуренції в автомобільній сфері. Великі світові автомобільні корпорації інтегрують у своїй структурі постачальницькі, виробничі, науково-дослідні, розподільчі та збутові підприємства. Наявність великої кількості міжнародних брендів стимулює вітчизняних виробників до вдосконалення своєї продукції та зниження ціни, що в кінцевому рахунку вигідно споживачам;

- доступ до ресурсів іноземних держав надає міжнародним автомобільним корпораціям додаткові можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Вони реалізуються у процесі використання дешевої або більш кваліфікованої робочої сили, сировинних ресурсів, науково-дослідного потенціалу, виробничих можливостей і фінансових ресурсів приймаючої країни;

- близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни. Філії міжнародних автомобільних корпорацій отримують значні переваги перед фірмами приймаючої країни внаслідок використання науково-технічного і управлінського потенціалу материнської фірми;

- розширення модельного ряду автомобілів. Міжнародні автомобільні корпорації надають споживачам доступ до більшого вибору моделей автомобілів різних класів і цінних категорій, що дозволяє знайти оптимальний варіант для своїх потреб;

- активізація впровадження нових технологій. Міжнародні автомобільні корпорації створюють в своїй структурі науково-дослідні лабораторії, що сприяють розробці новітніх технологій виробництва та моделей автомобілів, що сприяє оновленню автомобільного парку країни, підвищує його безпеку та екологію. Міжнародні автомобільні корпорації усувають недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші «невідчутні» активи, насамперед управлінський і маркетинговий досвід. У рамках ТНК такі активи стають мобільними, здатними до перенесення в інші країни, і зовнішні ефекти використання цих активів не виходять за межі ТНК;

- створення нових робочих місць в країні. Будівництво нових автомобільних заводів та дилерських центрів створює нові робочі місця, що сприяє розвитку економіки країни;

- залучення міжнародних інвестицій. Інвестиції міжнародних автомобільних корпорацій у розвиток виробництва та інфраструктури сприяють економічному зростанню країни;

- підвищення якості обслуговування споживачів. Конкуренція між автомобільними брендами стимулює підвищення якості обслуговування клієнтів, які включають в себе гарантійне обслуговування, сервіс та надання додаткових послуг;

- можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, різниці в курсах валют та ін. Така можливість реалізується, як правило, у зменшенні трансакційних витрат, що безпосередньо впливають на ефективність господарської діяльності міжнародних автомобільних корпорацій;

- здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції. Забезпечується завдяки тому, що з'являється можливість «скидати» застарілі технології і продукти в зарубіжні філії та зосереджувати зусилля і ресурси підрозділів на розробці нових технологій і виробів у країні базування [47];

- за допомогою прямих іноземних інвестицій міжнародна автомобільна корпорація отримує можливість уникати бар'єрів при входженні на ринок певної країни через експорт товарів та/або послуг. Стимул для прямих зарубіжних інвестицій часто створюють національні тарифні бар'єри. Так, у 60-х роках ХХ ст. великий потік інвестицій із США до Європи був породжений тарифами, встановленими Європейським Економічним Співтовариством. Замість експорту готової продукції ТНК створили в країнах ЄС виробничі структури, обійшовши таким чином торговельні тарифи [47].

До негативних наслідків діяльності міжнародних автомобільних корпорацій на вітчизняному ринку відносяться:

- збільшення залежності від імпорту. Значна частина комплектуючих та технологій для виробництва автомобілів, імпортується, що збільшує залежність країни від зовнішніх постачальників;

– зменшення частки вітчизняних автовиробників. Конкуренція зі сторони міжнародних автомобільних корпорацій призвела до банкрутства більшості вітчизняних виробників автомобілів. На сьогоднішній день на автомобільному ринку України працюють наступні вітчизняні підприємства: «Богдан», «ЗАЗ», «АвтоКрАЗ», ПАТ «Завод ЧАСІВОЯРСЬКІ автобуси», «Еталон», ПрАТ «Єврокар», АТ «Черкаський автобус»;

В Україні власні легкові автомобілі не випускаються, а збираються автомобілі відомих світових брендів «Chery» (Китай) та «Chevrolet» (США). Провідним вітчизняним виробником залишається Запорізький автомобілебудівний завод (ЗАЗ). При співпраці ЗАЗ з автомобільним брендом «Chevrolet» виготовлено модель «ЗАЗ Chevrolet Chance». Вона продається як в Україні, так за її межами. Це ліцензована копія «Lanos», але дешевша завдяки локалізації виробництва, місцевим матеріалами та вітчизняній гумі.

Офіційним виробником автомобілів марки «Škoda» в Україні, що входить до групи компаній «Атолл Холдінг» є ПрАТ «Єврокар». Підприємство є одним з найбільших виробників легкових автомобілів в Україні. Частка ПрАТ «Єврокар» в загальному обсязі виробництва легкових автотранспортних засобів у 2020 році становила 80,6 %. Виробничі потужності заводу складають 80 тис. автомобілів на рік з потенціалом для подальшого розширення потужностей. ПрАТ «Єврокар» має залізничний термінал, здатний виконувати транспортування до країн ЄС.

– витіснення місцевих виробників з певних сегментів ринку. Міжнародні автомобільні корпорації зайняли провідні позиції на вітчизняному автомобільному ринку, витіснивши звідти місцевих автовиробників;

– збільшення навантаження на інфраструктуру. Зростання кількості автомобілів на дорогах призводить до збільшення навантаження на інфраструктуру: дороги, мости та паркінги;

– негативні екологічні наслідки. Виробництво та експлуатація автомобілів призводить до забруднення довкілля та зміни клімату в країні;

– нульове розмитнення автомобілів. З квітня 2022 р. в Україні набрав чинності Закон №2142-IX від 24.03.2022 р., який серед інших податкових змін передбачає скасування сплати акцизного податку, мита та ПДВ на автомобілі з іноземною реєстрацією, які ввозяться до України у період дії воєнного стану. За період квітень-травень 2022 р. згідно цього Закону до України було ввезено за даними [89] 123,6 тис. автомобілів, за цей же період усіма офіційними імпортерами та дилерами було реалізовано лише 1242 нових автомобіля або 1% від імпортованих автомобілів. Така ініціатива, з одного боку, перекриває потребу в автомобілях для ЗСУ і волонтерів. Також, транспорт потрібен для вимушених переселенців, чий авто залишились на окупованих територіях, та/або були пошкоджені. Проте, більшість автомобілів все ж таки ввозяться для подальшого продажу або власного використання [89].

Висновки до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведена діагностика рівня конкурентоспроможності корпорацій «Nissan» та «Volkswagen» на вітчизняному автомобільному ринку. З'ясовано, що головними конкурентами міжнародної корпорації «Nissan» на вітчизняному автомобільному ринку є ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий-авто». Головними конкурентами міжнародної корпорації «Volkswagen» на вітчизняному автомобільному ринку є ТОВ «Автодім Атлант» та ТОВ «Проше захід».

Визначено рівень конкурентоспроможності міжнародних корпорацій «Nissan» та «Volkswagen» та їх конкурентів на вітчизняному ринку за методами складання конкурентного профілю, методом оцінки конкурентних переваг та методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників.

Узагальнено позитивні та негативні наслідки діяльності міжнародних автомобільних корпорацій на вітчизняному ринку.

РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ

3.1. Стан та перспективи післявоєнного відновлення автомобільного ринку України

Автомобільна галузь, зокрема авторинок, відображає тенденції та стан економіки будь-якої країни, адже автомобіль – це високотехнологічний продукт, що тісно пов'язаний з багатьма галузями виробництва та сферами послуг. В світі умовно порівнюють автомобільну галузь з шостою країною за економічною потужністю, де задіяно понад 50 млн працівників. Значна кількість інвестиційних проєктів незалежно від джерел фінансування і форм власності об'єктивно реалізуються в цій сфері.

Аналіз авторинку дає уявлення про тренди і чинники впливу на його динаміку. Авторинок України є специфічним, адже в останні роки переважає частка вторинного ринку. Таку ситуацію можна оптимістично розглядати як ринок можливостей, тобто за певних умов є хороші перспективи до темпів зростання первинного авторинку. І другий дотичний напрям – це розширення потреб у послугах технічного обслуговування автомобілів, ремонту і виробництва запчастин, логістики, страхування та ін. [64,84].

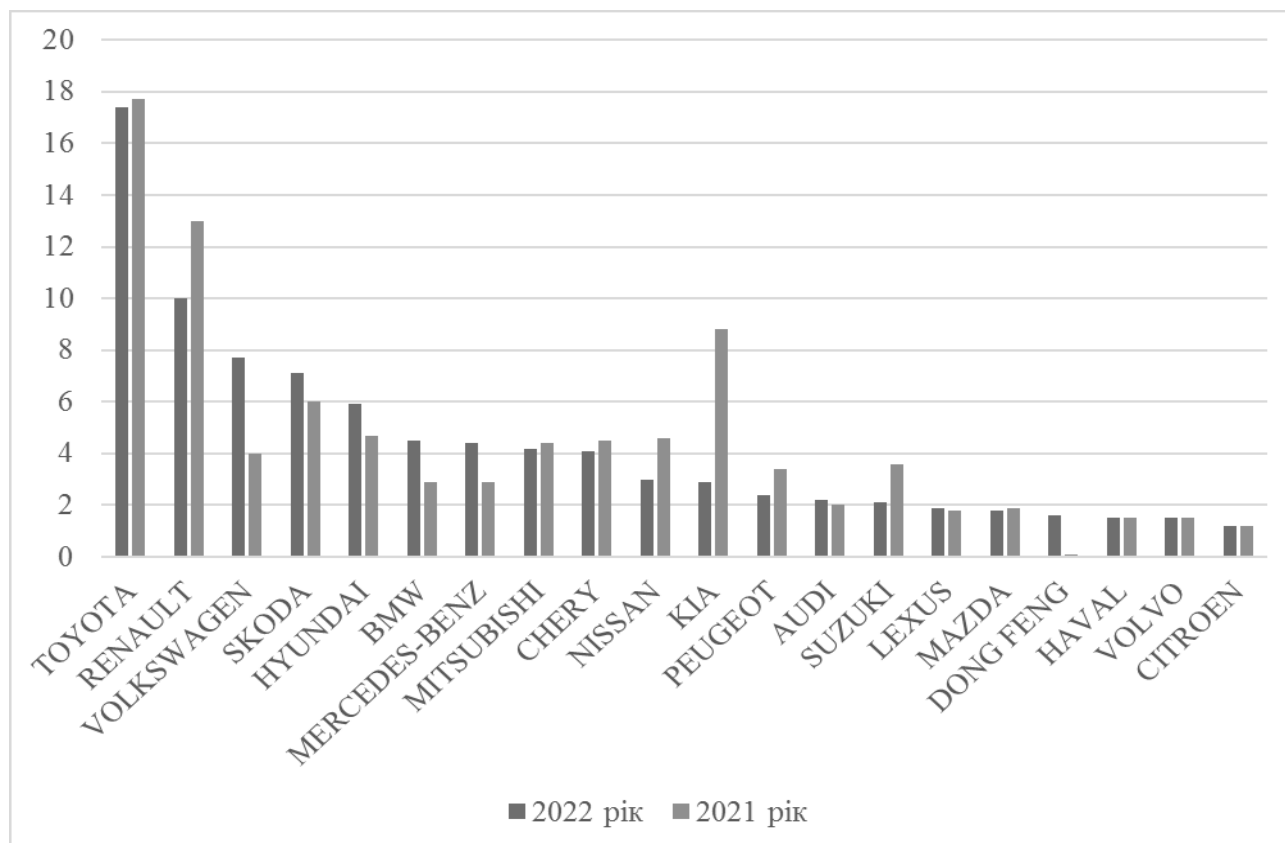
Обсяг продажів нових автомобілів в Україні до 2022 року щорічно зростає. Обсяги продажів нових автомобілів в Україні за період 2021-2022 р.р. представлено в табл. 3.1 та рис. 3.1.

Обсяги продажів нових автомобілів за різними торговими марками автомобілів в Україні за період 2021-2022 р.р. представлені в табл. 3.1.

Динаміка продажів нових автомобілів за марками автомобілів в Україні за
період 2021-2022 р.р.

Позиція 2022	Позиція 2021	Зміна позицій	Марка автомобіля	2022 рік	%	2021 рік	%	2022 / 2021
1	1	0	TOYOTA	6 973	17,4	15 235	14,7	-54,2
2	2	0	RENAULT	4 015	10,0	13 452	13,0	-70,2
3	9	6	VOLKSWAGEN	3 080	7,7	4 099	4,0	-24,9
4	4	0	SKODA	2 836	7,1	6 178	6,0	-54,1
5	5	0	HYUNDAI	2 355	5,9	4 817	4,7	-51,1
6	14	8	BMW	1 801	4,5	2 962	2,9	-39,2
7	13	6	MERCEDES-BENZ	1 772	4,4	2 987	2,9%	-40,7
8	8	0	MITSUBISHI	1 673	4,2	4 251	4,1	-60,6
9	7	-2	CHERY	1 640	4,1	4 646	4,5	-64,7
10	6	-4	NISSAN	1 193	3,0	4 777	4,6	-75,0
11	3	-8	KIA	1 174	2,9	9 134	8,8	-87,2
12	11	-1	PEUGEOT	947	2,4	3 568	3,4	-73,5
13	16	3	AUDI	887	2,2	2 026	2,0	-56,2
14	10	-4	SUZUKI	821	2,1	3 769	3,6	-78,2
15	18	3	LEXUS	763	1,9	1 858	1,8%	-58,9
16	12	-4	MAZDA	703	1,8	2 999	2,9	-7656,0
17	38	21	DONG FENG	640	1,6	148	0,1	332,4
18	23	5	HAVAL	612	1,5	922	0,9	-33,6
19	20	1	VOLVO	582	1,5	1 196	1,2	-51,3
20	19	-1	CITROEN	498	1,2	1 577	1,5	-68,4
			ІНШІ	5 111	12,8	13 003	1255,0	-60,%
			Всього	40 076	100,0	103 604	100,0	-61,3

Джерело: складено автором за [1,2]



Джерело: побудовано автором за [1,2]

Рис. 3.1. Обсяг продажів нових автомобілів в Україні за період 2021-2022 р.р.

За період 2021-2022 р.р. автомобілі марки «TOYOTA» посіли перше місце, а автомобілі марки «RENAULT» – друге місце, не втративши своїх позицій на вітчизняному автомобільному ринку.

Стабільний результат продемонстрували автомобілі марки «Mitsubishi», яким вдалося залишитися 8 позиції на автомобільному ринку. Автомобілі марки «NISSAN» впали в продажах з 6-ї позиції у 2021 році до 10-ї позиції у 2022 році.

Лідером щодо зростання обсягів продажів на вітчизняному ринку за період 2021-2022 р.р. стали автомобілі марки «DONG FENG» +332,4%.

Лідером щодо падіння обсягів продажів на вітчизняному ринку за період 2021-2022 р.р. є автомобілі марки «MAZDA» -7656,0%; на другому місці автомобілі марки «KIA» -87,2%; на третьому місці – «SUZUKI» -78,2%. Найменшого падіння обсягів продажів за 2021-2022 р.р. зазнали автомобілі марки «VOLKSWAGEN» -24,9%.

Автомобілі марки «NISSAN» за період 2021-2022 р.р. зазнали падіння обсягів продажів на вітчизняному ринку на 75% з 4 777 автомобілів у 2021 р. до 1193 автомобілів у 2022 році.

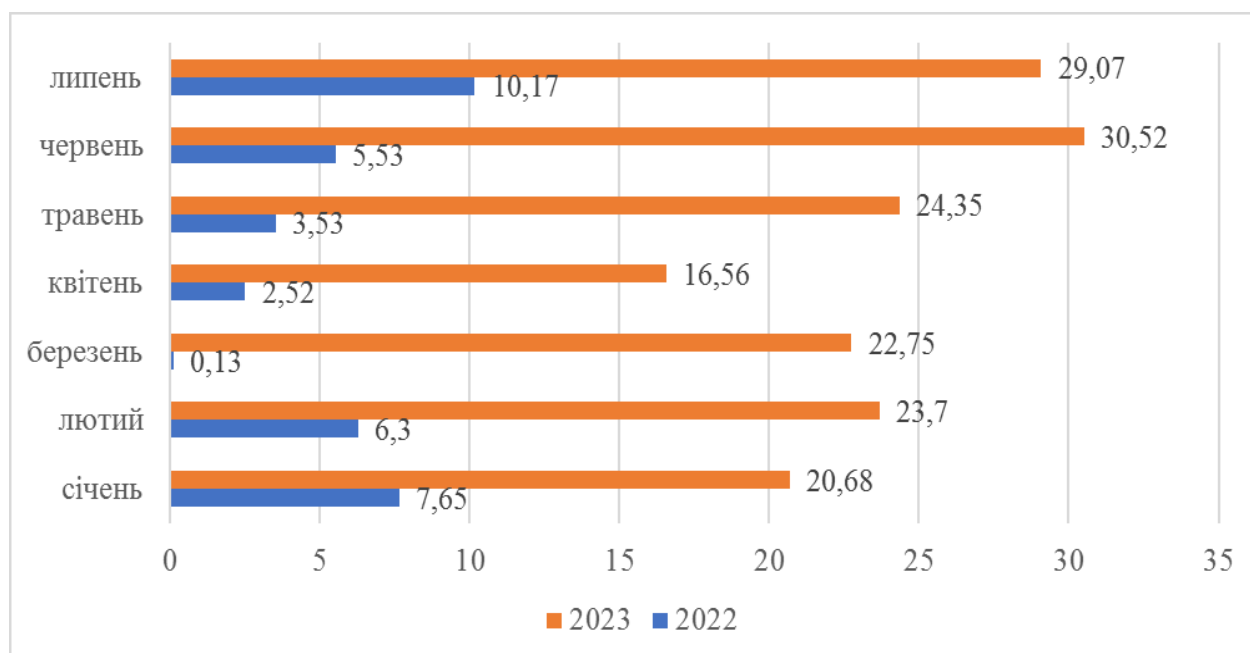
З початку 2021 року в Україні зареєстрували 75 500 нових автомобілів, на кінець року було зафіксовано майже 104 000 автомобілів. На купівлю цих автомобілів споживачі витратили більше 2,4 млрд доларів США. Важливо підкреслити, що при цьому частка вживаних автомобілів в Україні склала майже 86% від усіх легкових автомобілів, які вперше були зареєстрованими в Україні. Війна, що розпочалася у 2022 році обвалила здобутки попередніх років, проте ринок функціонує і оживає попри всі загрози, люди не відкладають життя на потім.

Основні причини зростання попиту на легкові автомобілі в Україні є:

- потреба в мобільності, що загострилася в часи паніки навколо Covid-19;
- тяглість стану (небезпека громадського транспорту);
- необхідність індивідуального транспорту з введенням воєнного стану;
- автомобілі стали доступнішими, правила імпорту сприяли здешевленню автомобілів на внутрішньому ринку;
- високий попит на автомобілі в Україні загалом через штучні обмеження, які діяли багато років поспіль. Підвищений попит існує саме на вживані автомобілі через їхню нижчу вартість у порівнянні з новими. Так, в 2021 році 60% продажів машин в Україні становили автомобілі вартістю до 10 тис. доларів. На фоні зростання рівня автомобілізації й низької купівельної спроможності така тенденція вимушено зберігатиметься і надалі на найближчий період [64].

Війна в Україні, що розпочалася у 2022 році, мала неоднозначний вплив на вітчизняний автомобільний ринок, який характеризувався як позитивними моментами, такими як зняття митних ставок, так і негативними – падіння національної валюти та відповідно попиту на автомобілі [43].

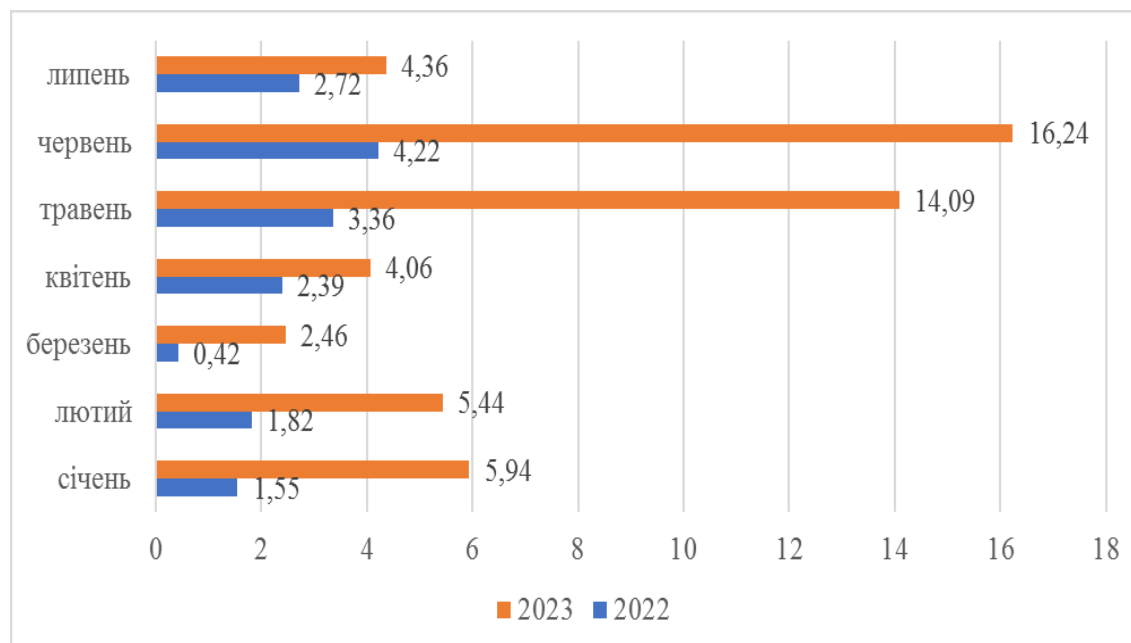
Вплив війни на імпорт нових та вживаних авто на вітчизняному ринку за період 2022-2023 рр. представлено на рис. 3.2. та 3.3.



Джерело: складено автором за [43]

Рис. 3.2. Динаміка імпорту нових автомобілів в Україну за період 2022-2023 рр, млн. дол. США

З початком війни імпорт нових авто в Україну зовсім впав, особливо критично в період березня-травня 2022 року (рис. 3.3).



Джерело: складено автором за [43]

Рис. 3.3. Динаміка імпорту вживаних автомобілів в Україну за період 2022-2023 рр, млн. дол. США

Проте з покращенням ситуації на фронті обсяги імпорту вирости, а в 2023 перевищили показники 2021 року. Динаміка імпорту вживаних автомобілів у 2022 зростає до рекордного буму, внаслідок скасування українською владою мита. Обсяг імпорту в період травня-червня 2022 року є одним із найбільших за аналізований період. Власне такий іст імпорту спричинив перенасичення українського ринку вживаними автомобілями та мав неоднозначний вплив на їх продажі. Однією із негативних тенденцій автомобільного ринку в Україні у 2022-2023 р.р. є падіння національної валюти, що власне позначилось на рості ціни та падінні попиту [43].

У першому кварталі 2024 року українці придбали понад 2800 нових авто преміумкласу, повідомляє асоціація «Укравтопром». Це на 2% більше за результат аналогічного періоду минулого року. За звітний період, преміальні авто займали 17% ринку нових легковиків в порівнянні з майже 25% минулого року. 51% реалізованих за перший квартал розкішних авто придбали мешканці Києва, Дніпропетровської та Одеської областей. Найпопулярнішими брендами в преміумсегменті авторинку стали: «BMW» – 736 од.; «Lexus» – 491 од.; «Audi» – 421 од.

У першому кварталі 2024 року в Україні було зареєстровано 16 660 нових легкових автомобілів. Це на 49% перевищує показник аналогічного періоду минулого року, свідчать дані «Укравтопром». Найбільша кількість реєстрацій припала на легкові автобілі марки «Toyota» – 2643 авто, що на 52% більше показника першого кварталу 2023 року.

У грошовому вимірі зростання становить 26%, або 540 млн доларів США проти 430 млн доларів США у першому кварталі 2023-го. Частка преміальних авто падає, а дешевих – зростає.

За підсумками 2023 року в Україні було продано 60 862 нових легкових автомобіля на суму більш як 105,5 млрд грн. Це у 1,6 разів більше, ніж 2022 року.

Раніше Мінекономіки опублікувало перелік моделей авто, які підпадають під транспортний податок у 2024 році. У ньому переліку 184 моделі дорогих

автомобілів. У списку – «Aston Martin», «Audi», «Bentley», «BMW», «Cadillac», «Jaguar», «Land Rover», «Lexus», Maserati», «Mercedes-Benz», «Porsche», «Rivian», «Tesla» та інші. Сума податку – 25 000 грн. Сплатити його необхідно: фізособам – протягом 60 днів після отримання повідомлення; юридичним особам – авансовими внесками щокварталу до 30 числа місяця, що наступає за звітним кварталом, які відображаються в річній податковій декларації [15].

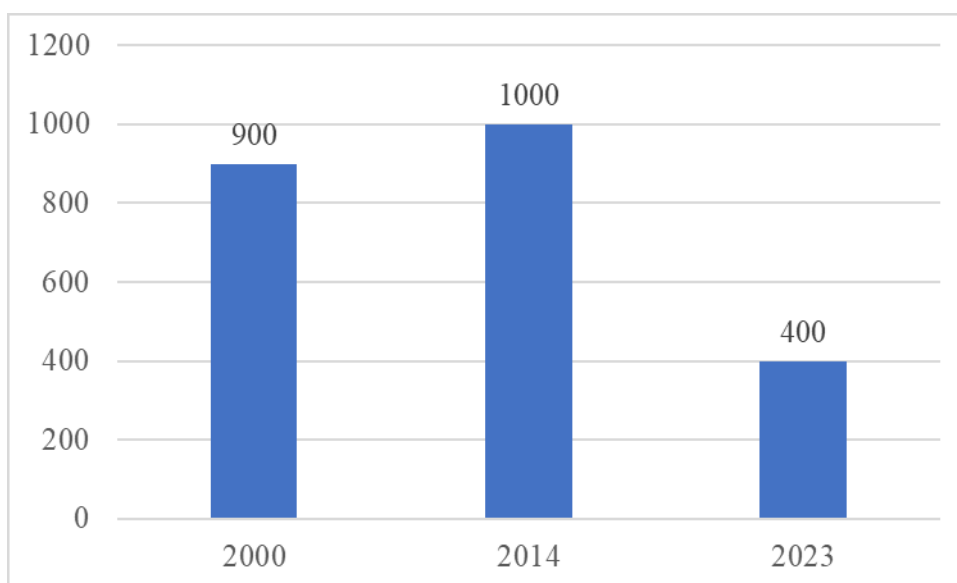
3.2. Діяльність міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах війни

На початку 2000-х років в Україні за даними [88] налічувалося близько 900 точок продажу автомобілів. Але на ринку тоді було багато ВАЗів та ГАЗів, які продавали у кожному підворітті. З тих часів ринок значно трансформувався, позбавився значної частини «сірих» дилерів, і до 2008 року прийшов до піку своєї потужності. Одночасно формувалися і дилерські холдинги, які набирали ваги, впливу і оптимізували роботу.

З 2014 року автомобільний ринок України почав втрачати кількісно дилерів. Частина з них опинилися на окупованій території Криму та Донбасу, частина припинила цей бізнес. Проте нові салони також відкривали, і у підсумку, мережа адаптувалася до обсягів продажів у 100 тис. авто на рік.

Наступне скорочення відбулося у 2022 році. Частина дилерів знову опинилися на окупованій території, а деякі автосалони просто були знищені в наслідок бойових дій.

Станом на кінець 2023 року, за даними [88] в Україні працювало десь під 400 автоцентрів. І більшість з них належить дилерським холдингам, які оперують декількома автосалонами (рис. 3.4).



Джерело: складено автором за [88]

Рис. 3.4 Розмір мережі дилерських центрів в Україні за період 2000-2023 р.р.

Війна суттєво вплинула на сектор транспорту та логістики в Україні, що фактично зупинило експортні можливості держави. Повністю припинені авіасполучення, частково зруйнована інфраструктура аеропортів, залізниця. Обстрілів зазнали складські приміщення, офіси логістичних компаній, деякі підприємства були вимушені припинити роботу або провести релокацію бізнесу. Крім того, технічні засоби та обладнання були розкрадені окупантами, що призвело до значних збитків [84].

Для міжнародної торгівлі в довоєнний час основними засобами транспортування були залізничний та морський види транспорту. Наявність виходу до Чорного моря надавала можливість відправляти вантажі практично в будь-яку країну світу. Але після 24 лютого 2022 року блокада морських портів вплинула як на масштаби торгівлі, так і на її розподіл за різними типами транспортування.

Якщо ще в січні 2022 року 80% експорту виконувалось морськими шляхами, то станом на квітень того ж року, ця частка впала до 13%. Більшість перевезень почали виконувати залізничним та автомобільним транспортом. В той самий час суттєво зросла кількість поставчань в країни ЄС.

З перших днів війни потоки транспорту з південних напрямків було переорієнтовано на західний. Через деякий час вдалося запуснути роботу Одеського порту через зерновий коридор та активізувати портову інфраструктуру в Дунайському регіоні. Таким чином автотранспортний та залізничний сегмент мали змогу скоординувати стратегії боротьби з кризою, та допомогти більшості експортерів передати свої товари на потрібні ринки. Тим не менш, кризовий стан в галузях транспорту і логістики залишається, існує значна кількість проблем, що потребують рішень. До основних проблем, з якими зіштовхнувся автомобільний бізнес в Україні в умовах війни відносяться:

- більшості підприємств довелось майже повністю відмовитись від накопичення товарів, оскільки чим більше товарів зберігається на складах, тим вище обсяг заморожених фінансів. Крім того, зросли ризики втрати товарів через ворожі атаки;

- потреба в зміні складських умов. Майже 70-80% професійних складських площ були розміщені саме в Київській області. Через початок бойових дій, більшість підприємств були вимушені проводити релокацію складів на захід України, де не було достатньо приміщень таких масштабів. Однак, станом на сьогоднішній день, ситуація стабілізувалась, тому більшість складів в центральних регіонах також працює;

- складнощі з закупівлями товарів різних категорій. Такі виклики обумовлені обмеженнями асортименту та постачальників, блокуванням портової інфраструктури, та навантаженнями на залізницю;

- ускладнення логістичних операцій через необхідність проходити перевірки та огляди на блокпостах, обмеження руху під час комендантської години та інших чинників. Окрім того, існує потреба в плануванні запасних маршрутів через ризики нових ворожих атак;

- неспроможність доставляти західним споживачам масштабний потік експортних товарів, обсяг яких суходолом значно зріс в порівнянні з довоєнним періодом. Такі обмеження частково викликані недостатньою

потужністю українського транспорту наземного типу та особливостями його технічного стану;

– найсуттєвішим викликом стала нездатність європейської інфраструктури отримувати та приймати значну кількість ешелонів та вантажних фур з України, що проводять доставку промислової та сільськогосподарської сировини. Спостерігається вкрай низька пропускна здатність транспортної системи ЄС на українських кордонах та в портах.

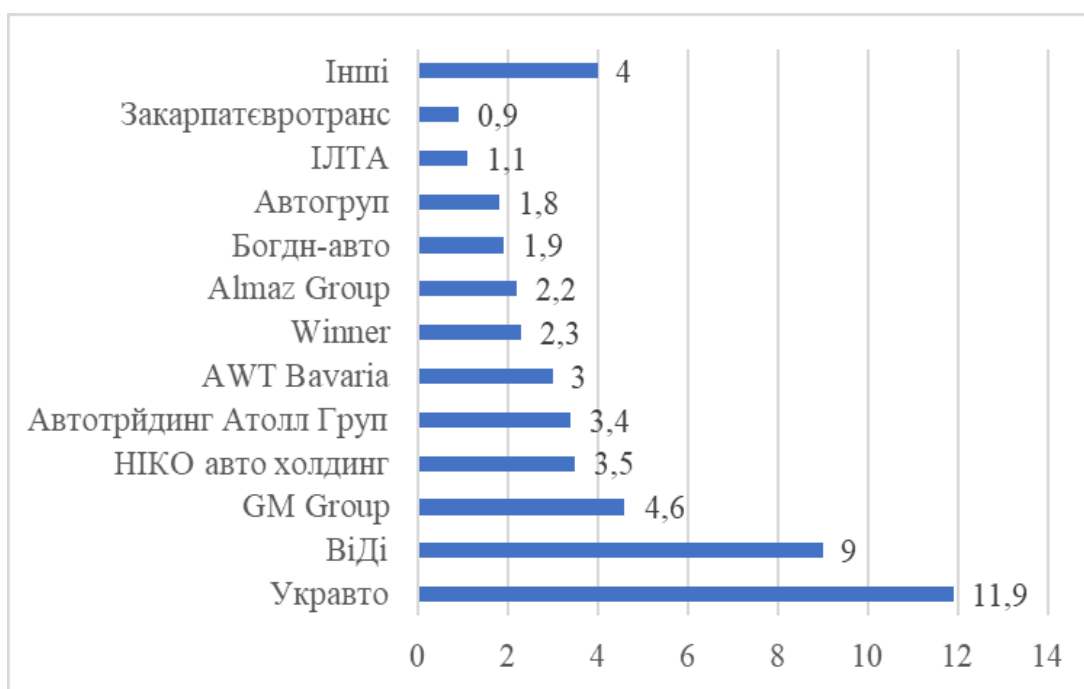
Через несумісність залізничних колій рух вантажів суттєво сповільнюється, що обумовлено потребою переставляти вагони на вузькі європейські колії. Також, спостерігається низька продуктивність техніки, що виконує обробку вантажів.

Існує чинник перевантаження прикордонної інфраструктури. Станом на зараз існує нестача потужностей для зберігання вантажів зернового та олійного типу, а також терміналів для контейнерів. На території України дефіцит вантажних вагонів, зерновозів та контейнерів.

Також спостерігається значна кількість проблем в національній інфраструктурі. Сотні мостових перегонів, тисячі кілометрів доріг, порти та вокзали, депо та станції, інші транспортні об'єкти зазнають суттєвих руйнувань в зонах активних бойових дій та через постійні дронно-ракетні удари.

Тим не менш сектор поступово стабілізується, проводиться планомірне відновлення інфраструктури транспорту та виведення галузі із кризового стану. Вже сьогодні існує багато антикризових та перспективних проєктів, в тому числі за участю міжнародних партнерів, що дозволять покращити умови роботи логістичного сектору в військовий час, та створити значні перспективи розвитку в період післявоєнного відновлення [57].

У непростий воєнний час дилерам досить важко вести свій бізнес внаслідок зменшення попиту, дефіциту автомобілів, економічної нестабільності та військового стану в країні та інших чинників.

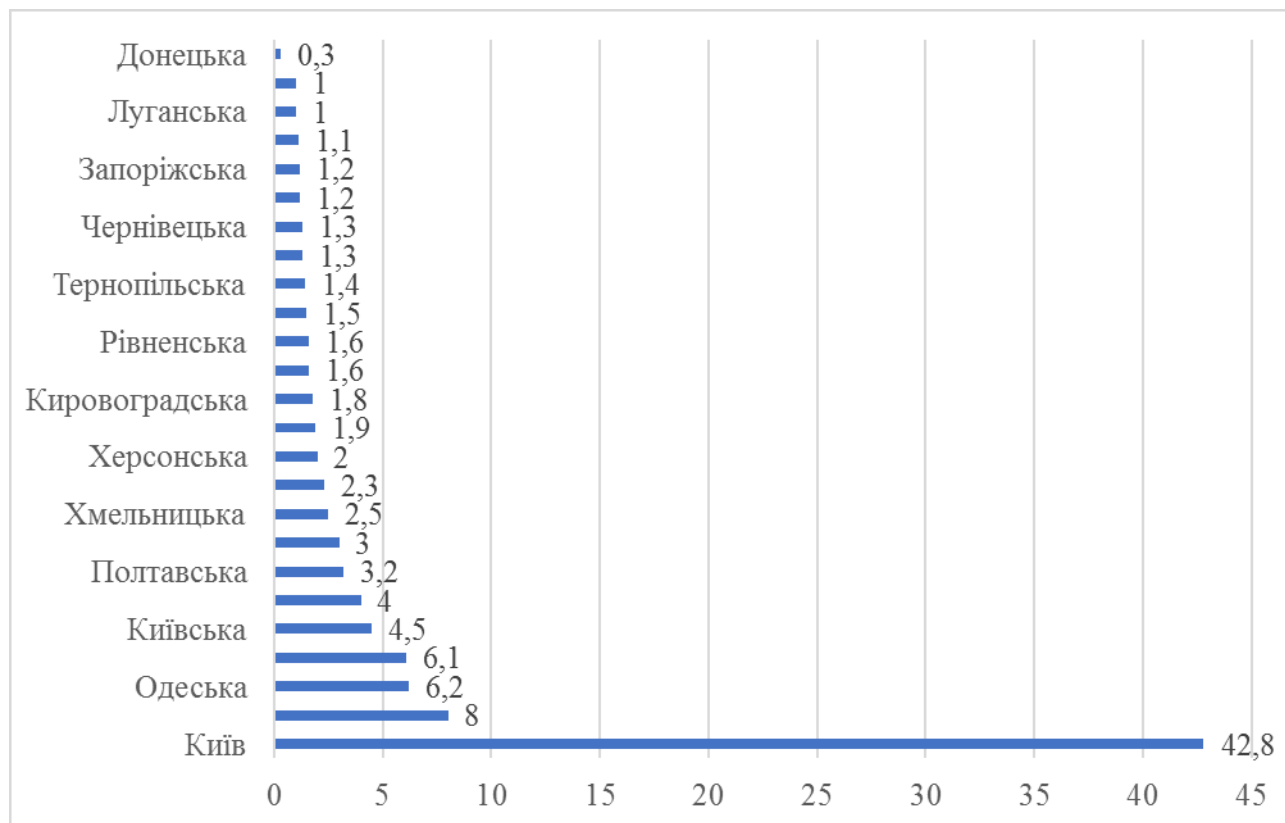


Джерело: складено автором за [88]

Рис. 3.5 Вплив дилерських холдингів на автомобільному ринку України за 2023 р.

Найбільшою мережею дилерів зараз оперує корпорація «Укравто», але й її 51 автоцентр не покриває всі міста України. Інші мережі дилерських холдингів мають ще менше покриття, тому імпортерам доводиться будувати власні мережі, залучаючи не тільки дилерські холдинги, але й окремих локальних автодилерів, щоб якнайбільше охопити привабливі регіональні ринки. Потужні дилерські мережі також побудували «VIDI Group», «NIKO», «Atoll Group», «Соллі+». Але автомобільний ринок за 2 роки війни значно змінився, тому й вплив дилерських холдингів також зазнав змін. Зараз, більше 42% всіх продажів сконцентровано у київському регіоні. Саме тут відбуваються і великі тендерні постачання, тому ефективність дилерських холдингів залежить від регіону, де вони працюють, а також від портфелю брендів, якими оперують. Іншими словами, важко розраховувати на великий результат, якщо холдинг не має дилера у Києві. Але й розподіл по інших регіонах теж може привести до гарних показників, як наприклад у «Almaz» [88].

Проведемо оцінку конкурентоспроможності роботи найбільших міжнародних автомобільних компаній, що реалізують автомобілі через дилерські автокомпанії в Україні за підсумками роботи у 2023 році за даними [92] за регіонами України (рис. 3.6).

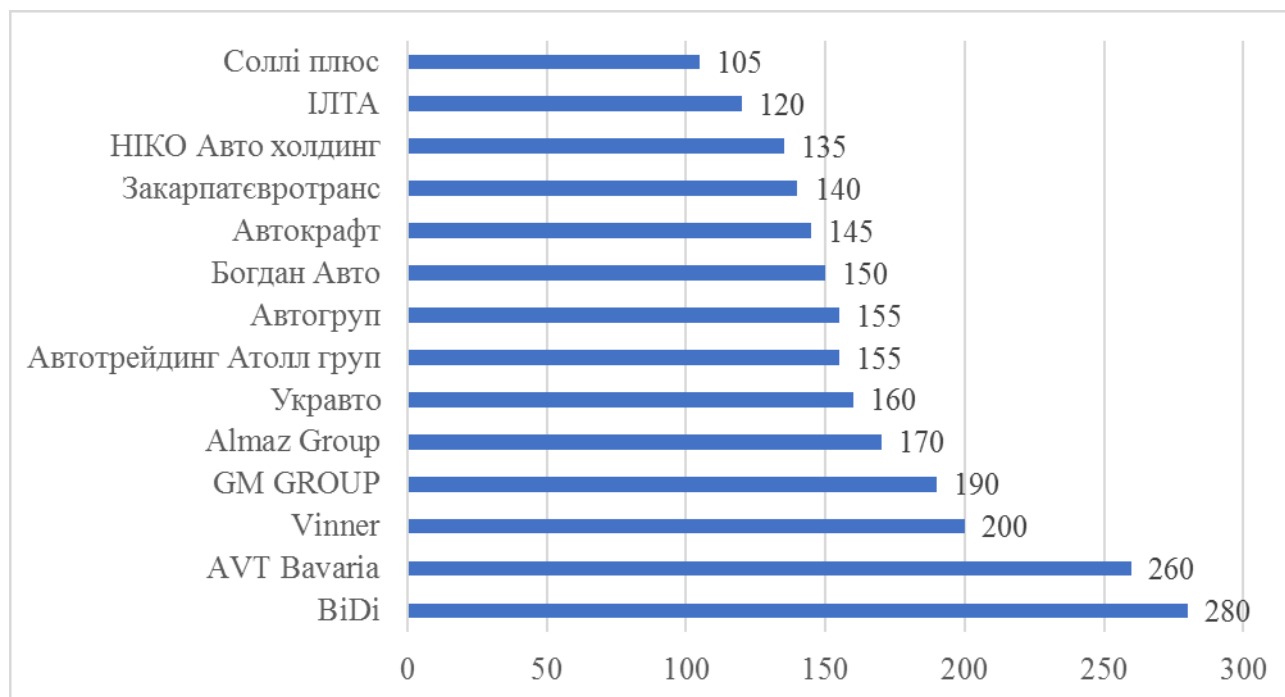


Джерело: складено автором за [92]

Рис. 3.6 Структура продажів нових легкових та легких комерційних автомобілів в Україні за 2023 рік

Найбільш конкурентоспроможними є дилерські центри міжнародних автомобільних компаній, що реалізують автомобілі в м. Києві (42,8%), Одеській області (6,2%), Київській області (6,1%).

Оцінимо ефективність продажів автомобілів міжнародними автомобільними компаніями на вітчизняному ринку на один автосалон у 2023 році (рис. 3.7).



Джерело: складено автором за [92]

Рис. 3.7 Ефективність продажів автомобілів міжнародними автомобільними компаніями на вітчизняному ринку на один автосалон у 2023 р.

Найкращі показники за даними [92] у компанії «VIDI» та «AWT Bavaria» – ці автосалони в середньому реалізували більше 300 автомобілів за рік. Потужні показники також у групи «Winner» та «Almaz» – тут продають близько 200 авто з одного салону. Більшість дилерських автокомпаній в Україні у 2023 році мали ефективність 100-170 авто на рік з одного автосалону. А менше цієї цифри спрацювали дилери в прифронтових регіонах.

3.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах післявоєнного відновлення

За період 2022-2024 р.р. не закритися жодний дилерський центр міжнародної автомобільної компанії в Україні. Навпаки, у 2024 році компанія «Хюндай Мотор Україна» відкриє нове дилерське підприємство з продажу автомобілів марки «Hyundai» у м. Дніпро.

Компанія «ММС Україна» не збирається скорочувати дилерську мережу «Mitsubishi». Навпаки, з перших днів війни компанія підтримувала своїх дилерів. У тому числі фінансово, щоб персонал зберіг свої робочі місця. В «ММС Україна» цінують багаторічне партнерство зі своєю дилерською мережею.

Компанія «Рено Україна» у перші дні війни сфокусувались на забезпеченні нових логістичних потоків запасних частин та автомобілів. Як і будь-який бізнес в Україні, дилерська мережа шукає і знаходить способи відновлюватися у сучасних реаліях. Зараз відновлення відбулось здебільшого за рахунок сервісу, але у компанії впевнені, що і ринок нових автомобілів подолає цю кризу. Наразі кількість дилерів не переглядається. Вже під час війни навіть був відкритий новий сервісний центр у м. Дрогобичі.

Усі дилерські підприємства компанії «Субару Україна» зараз працюють у важких умовах. Особливо ті, що знаходяться у зоні, де йдуть бойові дії. Не зважаючи на це, усі вони намагаються надавати послуги клієнтам, хоча зараз багато власників авто змінили своє місце проживання. Навіть під час війни компанія намагається зробити свій сервіс зручним та доступним.

Дилерська мережа компанії «Прайд Мотор» і зараз, і раніше отримувала дохід, переважно, від сервісної діяльності та продажу запасних частин. Так, обсяги робіт сьогодні змінилися, але все ж вони є. Деякі дилери «Honda» ще є і дилерами з продажу мотоциклів, тому вони мають ще один напрямок в роботі [87,88].

Незважаючи на складність роботи в умовах війни в Україні, всі міжнародні автомобільні компанії, що працюють в Україні не тільки не закрили свої дилерські центри, але й шукають шляхи підвищення конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення.

Корпорація «Nissan» планує посилити свої наміри щодо збільшення обсягів продажів електрокарів та розвитку в різних країнах регіону АМІЕО (Африка, Близький Схід, Індія, Європа та Океанія) відповідно до нового

глобального бізнес-плану Nissan «The Arc», спрямованого на підвищення цінності та зміцнення конкурентоспроможності.

В плані, який є проміжним між планом трансформації бізнесу «Nissan NEXT» на 2020-23 фінансові роки та довгостроковою стратегією «Ambition 2030», основна увага приділяється масштабному просуванню продукції, збільшенню частки електрифікованих автомобілів, впровадженню нових методів проектування та виробництва, використанню нових технологій, а також використанню стратегічного партнерства з метою збільшення обсягів світових продажів та зростання прибутковості компанії.

Регіон АМІЕО відповідає глобальній стратегії компанії «Nissan» щодо забезпечення зростання обсягу продажів шляхом реалізації спеціальної регіональної стратегії, яка визначає напрямок до прискореного переходу на електромобілі, за підтримки збалансованого модельного ряду електрифікованих автомобілів та моделей з ДВЗ, зростання обсягу продажів на основних ринках та фінансової дисципліни.

Ці ініціативи спрямовані на збільшення річного обсягу світових продажів автомобілів компанії «Nissan» на 1 мільйон одиниць, з яких майже третина (300 000 одиниць) припадає на регіон АМІЕО. Серед 16 нових електрифікованих моделей та 14 моделей з ДВЗ, які будуть представлені на світовому ринку, п'ять повністю нових моделей електромобілів та шість повністю нових моделей автомобілів з ДВЗ з'являться в регіоні АМІЕО. До їхнього числа увійдуть деякі моделі «Nissan», які мають найбільшу популярність серед клієнтів, зокрема «LEAF».

Завдяки розробці нового бізнес-плану «The Arc» корпорація «Nissan» отримала чіткий курс на перспективу, орієнтований на економічне зростання, адаптивність та конкурентоспроможність. Регіон АМІЕО повністю відповідає цьому глобальному плану, і корпорація «Nissan» сфокусувалась на посиленні продуктової пропозиції в регіоні, розвитку електрифікації та технологій, а також залученню до стратегічного партнерства, щоб рухатись назустріч новому етапу розвитку.

Завдяки комплексному плану «Ambition 2030» корпорація «Nissan» підвищує конкурентоспроможність та економічне зростання і досягне успіху, заклавши фундамент для реалізації стратегії розвитку компанії.

Корпорація «Nissan» і надалі розвиватиме стратегічне партнерство для підтримки конкурентоспроможності та розширення асортименту своєї продукції. Альянс з «Renault/Ampere» дозволить представити в Європі новий компактний електромобіль, який замінить «Nissan Micra», а також випустити дві нові малотоннажні вантажівки. У країнах Океанії «Nissan» у партнерстві з «Mitsubishi Motors» представить на ринку новий 1-тонний пікап. «Nissan» посилить свій альянс з компанією «Renault» для збільшення виробничих потужностей в Індії, яка стане одним з ключових експортних хабів регіону разом з Великобританією.

Головні напрями підвищення конкурентоспроможності корпорації «Nissan» (рис. 3.8):



Джерело: складено автором

Рис. 3.8 Головні напрями підвищення конкурентоспроможності корпорації «Nissan»

1. Розвиток електрифікації. Наразі заплановано впровадження електромобілів у всіх субрегіонах АМІЕО, а європейський підрозділ компанії «Nissan» і надалі відіграватиме провідну роль у реалізації глобальної стратегії електрифікації «Nissan». Очікується, що до 2026 року понад 40% обсягу

продажів «Nissan» в Європі буде припадати на повністю електричні та електрифіковані моделі.

Не обмежуючись лише продукцією та продажами, «Nissan» реалізує свою концепцію «EV36Zero» щодо виробництва електромобілів та акумуляторних батарей, розпочавши випуск нових електромобілів на заводі в місті Сандерленд у Великобританії. На реалізацію трансформаційного проєкту, що являє собою план переходу до виробництва та водіння автомобілів з нульовим рівнем викидів, компанія «Nissan» та її партнери планують інвестувати до 3 мільярдів фунтів стерлінгів.

Концепція електричної екосистеми «Nissan» передбачає комерціалізацію технології V2G, завдяки якій протягом запланованого часу, починаючи з Європи, електромобілі «Nissan» отримають можливість двостороннього заряджання від мережі змінного струму. Технологія V2G від «Nissan», завдяки новим партнерським відносинам у регіоні, передбачатиме доступні двосторонні домашні зарядні пристрої, які дозволять обмінюватися енергією, що зберігається в акумуляторі автомобіля, з електромережею, відкриваючи нові можливості для збільшення прибутку компанії «Nissan» і створюючи переваги для її клієнтів та захисту довкілля.

2. Впровадження Плану «The Arc» в субрегіонах.

Індія.

У межах плану «The Arc» компанія Nissan представить на ринку Індії три нові моделі, плануючи потроїти обсяги продажів до 95 000 одиниць у 2026 році, що на 63 000 одиниць більше, ніж у 2023 фінансовому році.

На заводі альянсу в м. Ченнаї буде представлено два нових кросовери «Nissan», а також розпочнеться виробництво двох моделей кросоверів для «Renault». Отримавши додаткові можливості для експорту, що становитимуть близько 100 000 одиниць до 2026 року, Індія приєднається до Великобританії як ключовий експортний хаб «Nissan» в регіоні АМІЕО. Протягом цього проміжного періоду компанія «Nissan» продовжуватиме розробляти новий електромобіль, виробництво якого планується розпочати в м. Ченнаї.

Африка.

Впродовж реалізації плану «The Arc» компанія «Nissan» має намір подвоїти продажі в Африці до 110 000 одиниць, що на 56 000 одиниць більше, порівняно з показниками 2023 фінансового року. Протягом трьох років клієнти в Африці також зможуть оцінити переваги двох нових кросоверів, виробництво яких розпочнеться в Індії. Окрім подальшого впровадження унікальної технології «Nissan» e-POWER, компанія також має намір запропонувати південноафриканським клієнтам новий повністю електричний автомобіль до кінця реалізації плану «The Arc». Ці заходи, спрямовані на розширення ринку та впровадження нової продукції, забезпечать компанії «Nissan» в Африці капіталізацію прогнозованого зростання ринку транспортних засобів та дозволять збільшити свою частку на ринку.

Близький Схід.

На Близькому Сході буде представлено п'ять нових позашляховиків і кросоверів «Nissan», серед яких дві моделі, виготовлені та експортовані з Індії. Крім того, в плані визначено стратегію впровадження електромобілів на Близькому Сході, що забезпечить можливість подальшої експансії, оскільки компанія «Nissan» прагне скористатися сильними позиціями бренду на цих важливих ринках для стимулювання подальшого зростання.

Європа.

У межах плану «The Arc» з'являться п'ять нових електромобілів, серед яких «Nissan LEAF», «JUKE» та повністю електрична заміна «Nissan Micra».

Також «Nissan» збирається співпрацювати з партнером по альянсу «Ampere» для запуску повністю електричного фургона «Interstar», та нової моделі на базі FlexEVan.

З метою сприяння переходу до повністю електричного майбутнього компанія «Nissan» працює над розробкою третього покоління власної технології e-POWER, унікальної електрифікованої трансмісії, яка забезпечує можливість отримання повноцінного досвіду керування електромобілем.

Якщо говорити про загальні показники продажів, то «Nissan» має намір

збільшити обсяги продажів у Європі на 40% до кінця запланованого періоду, понад 170 000 одиниць.

Океанія.

Впродовж плану «The Arc» компанія «Nissan» представить в країнах Океанії чотири нові моделі, в тому числі новий 1-тонний пікап, скориставшись партнерством з компанією «Mitsubishi Motors». З прискоренням переходу на електрифікацію на ринку регіону з'являться й інші нові електромобілі.

Регіон АМІЕО, що налічує 140 ринків і майже 3,8 мільярда населення, є величезною територією з безмежними можливостями. За допомогою цього нового бізнес-плану компанія «Nissan» представить найбільш захопливі та інноваційні продукти й технології, гарантуючи свою готовність до конкуренції. Дотримуючись глобальної стратегії, визначеної в плані «The Arc», компанія «Nissan» також змінює свій бізнес зсередини, перетворюючи виклики на нові можливості, водночас створюючи додаткові джерела отримання прибутку та розширюючи свою ціннісну пропозицію для клієнтів.

«The Arc» забезпечує економічне зростання та зміни в регіоні АМІЕО, закладаючи фундамент для реалізації довгострокової стратегії розвитку компанії Nissan «Ambition 2030», яка прагне перетворитися на дійсно сталу компанію, що рухається в напрямку створення чистішого, безпечнішого та більш інклюзивного світу [92].

3. Розширення асортименту продукції.

Компанія «Nissan до 2030 року планує виготовити 23 нові марки електромобілів, з них 15 повністю електричних. В рамках нової стратегії розвитку «Nissan Ambition 2030» компанія «Nissan» презентувала 4 перспективних концепції: купеподібний кросовер «Chill-Out», кросовер «Hang-Out», кабриолет «Max-Out» і пікап «Surf-Out».

Електричний купеподібний кросовер «Chill-Out» буде створений на тій же платформі, що й «Nissan Ariya». У «Chill-out» закладено елегантний та сучасний дизайн, передові технології безпеки та комфорт. На європейських ринках новинка буде конкурувати з «Volkswagen ID.4» і «Volvo XC40

Recharge». Три інші концепта поки існують лише у вигляді комп'ютерних рендерів. Всі вони пропонують технологію управління всіма колесами «Nissan e-4ORCE» і твердотільні акумулятори.

«Nissan Max-Out» – це концепт родстера-кабриолета, який покликаний забезпечити новий стиль водіння. Динамічне проходження поворотів та реакція кермового управління збалансована з обмеженим креном кузова для комфорту водія та пасажера. Двомісне крісло відрізняється унікальною здатністю трансформуватися, щоб запропонувати більше внутрішнього простору.

Концепція «Nissan Surf-Out» покликана забезпечити плавну їзду незалежно від місцевості, дозволяючи клієнтам подорожувати куди завгодно з комфортом та впевненістю. Різноманітність вихідних потужностей автомобіля, а також низький і плоский вантажний простір покликаний допомогти вам їхати куди завгодно і отримати більше задоволення від подорожі. Його головною особливістю стала відсутність перегородки біля кабіни.

Концепція «Nissan Hang-Out» має забезпечити новий спосіб проведення часу в дорозі. Вона розроблена для зменшення вібрацій та поштовхів. Сидіння, схожі на театральні сидіння, забезпечують новий рівень розваг.

В основі даних концептів «Nissan» лежить «EV Technology Vision», що використовує твердотільні акумулятори. Глобальною місією на найближчі роки японський бренд вважає досягнення планки продажів в 50% електромобілів від загального обсягу продажів у світі, у Європі продажі електромобілів «Nissan» мають досягти 75% [90].

З метою підвищення конкурентоспроможності корпорація «Nissan» у січні 2022 року створила один з найбільших автомобільних альянсів у світі, об'єднавшись з корпораціями «Renault Group» та «Mitsubishi Motors Corporation». Учасники одного з найбільших автомобільних альянсів у світі представили спільні проєкти та програми, які допоможуть прискорити досягнення до 2030 року спільних цілей, насамперед пов'язаних із розвитком транспортного виробничо-збутового ланцюжка. Через півтора роки після оголошення нової бізнес-моделі співробітництва, що передбачає підвищення

конкурентоспроможності та прибутковості компаній-учасників, в Альянсі сформовано надійний фундамент та реалізовано ефективну організацію операційного управління, а також більш масштабну та гнучку кооперацію.

Відповідно до концепції «Лідер – Послідовник», прийнятої у травні 2022 року, для кожної перспективної технології в Альянсі визначається одна провідна команда, яка розробляє її за підтримки інших. Це дозволяє кожному учаснику мати доступ до всіх ключових технологій.

Альянс визначив загальну стратегію розвитку до 2030 року, орієнтовану на повністю електричний, інтелектуальний та підключений транспорт, та реалізує спільні інвестиції на користь усіх трьох учасників та їх клієнтів.

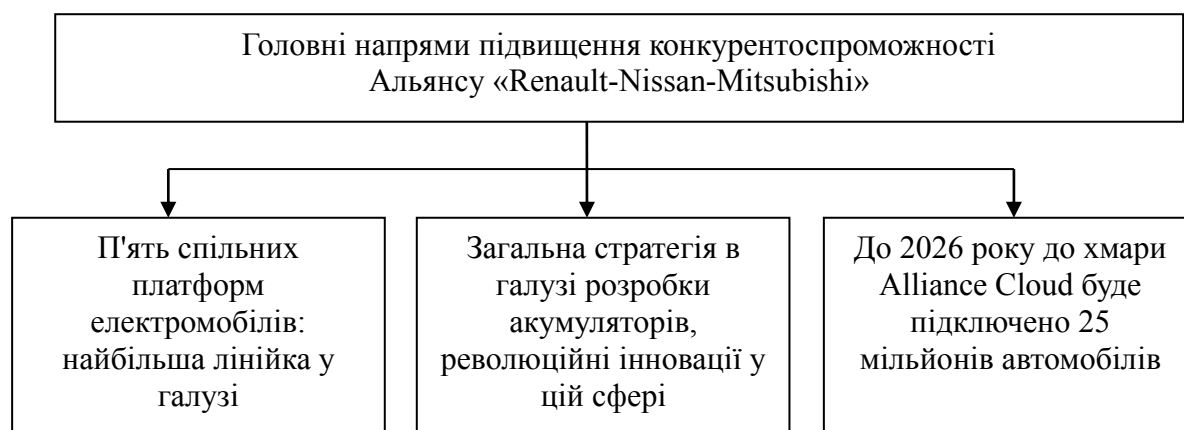
Альянс «Renault-Nissan-Mitsubishi» є одним із лідерів світової автомобільної промисловості, що довів ефективність своєї унікальної моделі співпраці. Альянс робить черговий ривок з метою очолити транспортну революцію та запропонувати додаткову цінність клієнтам, акціонерам та партнерам. Три компанії-учасники визначили загальний план розвитку до 2030 року, включаючи загальні інвестиції у майбутні проекти з електрифікації та розробки підключених рішень. Це величезні кошти, які б самотійно не подужала жодна з трьох компаній. Водночас Альянс «Renault-Nissan-Mitsubishi» планує змінити світ на краще і зробити важливий крок у бік стійкого майбутнього для всієї планети: до 2050 року Альянс має намір досягти вуглецевої нейтральності.

Учасники Альянсу виробили методикау «розумної диференціації», яка визначає потрібний рівень уніфікації для кожного автомобіля на базі наявних платформ, виробничих центрів та силових установок. На додаток до цього Альянс дотримується суворішого підходу до дизайну та форми кузова. Наприклад, загальна платформа для сегментів C і D використовуватиметься для п'яти моделей трьох брендів Альянсу («Nissan Qashqai» та «X-Trail», «Mitsubishi Outlander», «Renault Austral» та майбутнього семимісного «SUV»).

Відповідно до цієї стратегії учасники Альянсу збільшать застосування спільних платформ у найближчі роки з 60% сьогодні до понад 80% від

загального пулу з 90 моделей у 2026 році. Це дозволить кожній компанії сконцентруватися на потребах своїх клієнтів, своїх ключових моделях та основних ринках, а також оптимізувати витрати при впровадженні інновацій у рамках Альянсу. Так, «Mitsubishi Motors» розширить свою присутність у Європі за рахунок випуску двох нових моделей, включаючи новий «ASX», створений на базі бестселерів «Renault» [93].

Напрями підвищення конкурентоспроможності Альянсу «Renault-Nissan-Mitsubishi» (рис. 3.9):



Джерело: складено автором

Рис. 3.9 Головні напрями підвищення конкурентоспроможності Альянсу «Renault-Nissan-Mitsubishi»

Напрямок 1. П'ять спільних платформ електромобілів: найбільша лінійка у галузі.

Інвестиції учасників Альянсу у сфері електрифікації вже перевищили 10 млрд євро. На основних ринках (Європа, Японія, США та Китай) 15 заводів Альянсу випускають компоненти, двигуни та акумулятори для 10 моделей Альянсу, продаж яких перевищив 1 млн од., а сукупний пробіг – 30 млрд км

Цей унікальний досвід допоможе Альянсу до 2030 року випустити 35 нових електромобілів, для чого протягом найближчих п'яти років у технології електрифікації буде додатково інвестовано 23 млрд євро.

90% цих моделей буде побудовано на п'яти загальних платформах, які охоплюють більшу частину ринків у всіх ключових регіонах:

- CMF-AEV, найдоступніша платформа у світі, зараз використовується для виробництва нової «Dacia Spring»;

- KEI-EV – призначена для надкомпактних електромобілів;

- LCV-EV – платформа для комерційних автомобілів є базою для виробництва «Renault Kangoo» і «Nissan Town Star»;

- CMF-EV – глобальна модульна платформа для електромобілів. Буде запущена вже в найближчі кілька тижнів для виробництва «Nissan Ariya» та «Renault Megane E-Tech Electric». Платформа CMF-EV з багатьма технологічними інноваціями та великим потенціалом завдяки модульній концепції є еталоном для нового покоління електромобілів учасників Альянсу. Платформа дозволяє інтегрувати та оптимізувати всі елементи для повністю електричної силової установки та передбачає розміщення нового потужного двигуна та надтонкого акумулятора. До 2030 року понад 15 моделей буде побудовано на платформі CMF-EV, а виробництво автомобілів на її базі досягне 1,5 млн од. на рік;

- CMF-BEV – найбільш конкурентоспроможна платформа для компактних електромобілів у світі буде введена в експлуатацію у 2024 році. Вона забезпечує пробіг до 400 км та чудову аеродинаміку, яка дозволяє скоротити витрати на 33% та витрати енергії більш ніж на 10% порівняно з поточним «Renault ZOE». На її основі будуть вироблятися 250 000 автомобілів на рік під брендами «Renault», «Alpine» та «Nissan». Серед автомобілів також з'являться «Renault R5» та новий компактний електромобіль, який замінить «Nissan Micra». Нова модель, розроблена «Nissan» та «Renault», буде випускатися у виробничому центрі електричних рішень «Renault ElectricCity» на півночі Франції [93].

Напрям 2. Загальна стратегія в галузі розробки акумуляторів, революційні інновації у цій сфері

Конкуреноспроможність відіграє ключову роль у планах Альянсу, що створило умови для створення спільної стратегії розвитку виробництва акумуляторів, включаючи, крім іншого, вибір єдиного постачальника для «Renault» і «Nissan» на ключових ринках.

Альянс працює із загальними партнерами для досягнення максимального ефекту від об'єднаних обсягів виробництва та оптимізації витрат, які дозволять скоротити вартість акумуляторів на 50% до 2026 року та на 65% до 2028 року.

За такого підходу до 2030 року Альянс матиме загалом 220 ГВт-год виробничих потужностей для електромобілів на ключових виробничих майданчиках у світі.

Крім того, Альянс поділяє загальне уявлення про технологію повністю твердотільних акумуляторів (ASSB). Спираючись на свої глибокі знання та унікальний досвід піонера, «Nissan» очолить впровадження інноваційних розробок у цій галузі, які будуть використані всіма учасниками Альянсу.

ASSB матиме подвоєну щільність енергії порівняно з існуючими рідинними літій-іонними батареями. Час зарядки скоротиться втричі, що дозволить клієнтам здійснювати більш тривалі поїздки з більшим комфортом.

Мета полягає в тому, щоб розпочати масове виробництво ASSB до середини 2028 року. Більше того, постає завдання в майбутньому досягти рівних витрат, порівняно з автомобілями з ДВЗ, за рахунок подальшого їх зниження до 65 доларів за кВт-год. Це пришвидшить глобальний перехід на електромобілі на світовому рівні.

Система Альянсу управління акумуляторами також відповідає останньому слову техніки. На відміну від інших представників галузі, Альянс вирішив повністю контролювати свої засоби технічного та програмного забезпечення, використовуючи цінні прогностичні дані, які дозволяють відстежувати стан батареї та покращувати технології.

Альянс працює зі стратегічними партнерами, щоб запропонувати автолюбителям найкращі рішення для заряджання на дорогах. «Mobilize Power Solutions» надає B2B-клієнтам комплексний сервіс, включаючи проектування,

встановлення, технічне обслуговування та управління оптимізованою інфраструктурою підзарядки, а також всі супутні послуги для задоволення потреб бізнесу.

Нещодавня угода з «Ionity», укладена через «Alliance Emobility Service Provider Plug Surfing», дозволить її клієнтам за пільговими цінами отримати доступ до мережі надшвидкої зарядки «Ionity» у Європі.

Маючи більш ніж 10-річний досвід роботи у сфері виробництва електромобілів, члени Альянсу мають глибокі знання, які дозволяють їм випереджати конкурентів в оптимізації повторного використання акумуляторів, особливо в галузі застосування батарей другого терміну служби, переробки та пошуку ефективних та стійких рішень протягом усього життєвого циклу акумуляторів [93].

Напрям 3. До 2026 року до хмари Alliance Cloud буде підключено 25 мільйонів автомобілів.

Інтелектуальний та підключений транспорт є критично важливою галуззю для розширення основних інновацій в Альянсі. Маючи 20-річний досвід роботи з ADAS (сучасними системами допомоги водієві) та автономним водінням, Альянс продовжує підвищувати безпеку, зручність та задоволення від водіння у реальному світі. Компанія впроваджує інновації в інтелектуальних транспортних засобах та технологіях допомоги водієві, прикладом чого є система ProPILOT від «Nissan», відзначена нагородами.

Завдяки загальним платформам та електроніці до 2026 року на дорогах їздитимуть понад 10 мільйонів автомобілів із 45 моделей Альянсу, оснащених автономними системами керування.

Сьогодні 3 мільйони автомобілів вже підключено до хмари Alliance Cloud з постійним обміном даними. До 2026 року продаватиметься понад 5 мільйонів автомобілів, підключених до хмарних систем Альянсу на рік, а загальна кількість автомобілів із цією технологією становитиме 25 мільйонів. Альянс також стане першим глобальним OEM-виробником для масового ринку, що представить екосистему Google у своїх автомобілях.

Під керівництвом «Renault» Альянс розробляє загальну централізовану електричну та електронну архітектуру, що поєднує технічні та програмні програми, щоб забезпечити максимальні переваги та оптимальний рівень продуктивності.

До 2025 року Альянс випустить свій перший автомобіль із повністю програмованими параметрами. Це дозволить покращувати характеристики технології FOTA протягом усього їхнього життєвого циклу. Також це буде важливо для клієнтів: через інтеграцію в цифрову екосистему вони матимуть персоналізований досвід, нові розширені послуги та знизять витрати на технічне обслуговування. Це також дозволить членам Альянсу збільшити вартість перепродажу автомобілів. Крім того, автомобілі з параметрами, що повністю програмуються, зможуть зв'язуватися з підключеними об'єктами, користувачами та інфраструктурою, відкриваючи нові можливості для компаній Альянсу.

Найкращий у своєму класі цифровий досвід Альянсу відкриє двері до безпрецедентного обсягу даних, прокладаючи шлях до наступного рубежу автомобільної промисловості з «Renault Group», «Nissan Motor Co. Ltd» та «Mitsubishi Motors» в авангарді автомобільної революції [93].

Головні напрями підвищення конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen» (рис. 3.10):



Джерело: складено автором

Рис. 3.10 Головні напрями підвищення конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen»

1. Втричі збільшити рентабельність операцій, відновити репутацію і ринкові показники Згідно з новою стратегією розвитку основного бренду «Transform 2025+» корпорація «Volkswagen Group» на найближчі 10 років має втричі збільшити рентабельність операцій, відновити репутацію і ринкові показники, які постраждали в результаті дизельного скандалу.

Стратегічна мета корпорації «Volkswagen Group» – стати лідером світового ринку електромобілів. Ринок двигунів внутрішнього згорання скоротиться більш ніж на 20% протягом найближчих 10 років. Наступною більш радикальною зміною, заснованою на програмному забезпеченні, є перехід до більш безпечних, розумних і автономних автомобілів. Виходячи з цього, компанія має намір перетворити бренд в три етапи:

Етап 1. До 2020 р. бренд проведе реструктуризацію основного бізнесу і буде розвивати нові компетенції.

Етап 2. До 2025 р. корпорація «Volkswagen» має намір стати провідним гравцем електричної мобільності (e-mobility) і досягти виробництва електромобілів в рентабельних обсягах. Компанія планує продавати 1 млн електрокарів в рік до 2025 року і стати лідером в сфері e-mobility.

Етап 3. До 2030 р. корпорація «Volkswagen» повинна стати світовим лідером «нової мобільності».

Стратегія компанії також буде спрямована на розширення бази для отримання прибутку, наприклад, за рахунок надання послуг в сфері мобільності. Корпорація «Volkswagen» збирається створити власну платформу для пристроїв, що підключаються до мережі, і розраховує до 2025 р. набрати 80 млн користувачів. За нової стратегії автовиробник буде активно розвивати операції в США, фокусуючись на ключових для країни сегментах: великих SUV і великих седанах. З 2020 р. корпорація «Volkswagen» почне продаж нових моделей електромобілів в Північній Америці і здійснить масштабні інвестиції в інфраструктуру для електропідзарядки. У 2021 році в США планується почати виробництво електромобілів. У Китаї бренд буде розширювати пропозицію SUV і електромобілів, розраховує на потенціал зростання попиту на моделі

автомобілів економ-класу. На інших великих ринках, включаючи Індію, Південну Америку і Росію, корпорація «Volkswagen» також має намір розвивати сегмент машин економ-класу. Ключовим кроком у досягненні мети збільшення рентабельності стане оголошений план скорочення робочих місць. За угодою з профспілками компанія скоротить 30 000 робочих місць по всьому світу, або близько 5% штату групи, щоб з 2020 р. економити щорічно по 3,7 млрд євро. У Німеччині число працюючих на підприємствах корпорації «Volkswagen» знизиться на 23 000 чоловік, економія становитиме 3 млрд євро [5].

У 2021 році частка продажів електромобілів корпорації «Volkswagen» становила всього 6%. До 2025 року цей показник повинен досягти 20%, до 2030 р. – 50%, а в 2040 р. – 100%.

До 2026 р. корпорація «Volkswagen» планує будівництво 6 гігафабрик в Європі з виробництва акумуляторів загальною виробничою потужністю 240 ГВт/год.

До 2040 року корпорація «Volkswagen» планує стати екологічно нейтральним виробником на основних ринках.

2. Перехід всіх брендів концерну на єдину електричну платформу «Scalable Systems Platform» (SSP). «Scalable Systems Platform» замінить існуючі платформи ICE/BEV для всіх типів автомобілів. Наступне покоління електромобілів «Volkswagen» буде повністю електричним, повністю цифровим. Платформа дебютує на електричному наступнику «Audi A8», запуск якого заплановано на 2026 рік.

3. Забезпечення власного масштабного виробництва елементів і батарей повного циклу. Європейські гігафабрики «Volkswagen» (в Німеччині, Швеції, Іспанії) будуть виробляти батареї одного уніфікованого формату, що дозволить знизити витрати на 50%. «Volkswagen Group» планує створити керований ланцюжок поставок акумуляторів шляхом встановлення нових партнерських відносин та забезпечення всіх аспектів виробництва, від сировини до переробки акумуляторів.

4. Єдине програмне забезпечення на власній платформі «Cariad». Стратегічна мета – розробити єдину глобальну програмну платформу для всіх автомобілів групи. Це дозволить створити уніфіковану операційну систему ЕЗ 2.0 для всіх моделей, щоб оперативно усувати всі проблеми дистанційно. Ключовою особливістю платформи буде можливість для клієнтів повністю довірити рульове управління електромобілю [94].

Незважаючи на амбітні плани щодо підвищення конкурентоспроможності у 2024 році корпорація «Volkswagen» відмовилася від низки трудових угод, включаючи гарантію збереження робочих місць до 2029 року на шести німецьких заводах, що свідчить про ріст ймовірності скорочень з 2024 року, яким представники робітників пообіцяли чинити опір. Однак звільнення з експлуатаційних причин також будуть можливими вперше за десятиліття.

Провідний європейський автовиробник скасовує гарантії зайнятості, що існували десятиліттями, в рамках програми скорочення витрат, що спричинило конфлікт з робітниками, оскільки корпорація «Volkswagen» намагається конкурувати з дешевшими азійськими конкурентами. Цей крок «Volkswagen» зробив після загрози закриття заводів на німецькій землі вперше за свою 87-річну історію, що викликало шок у світовому автомобільному секторі та занепокоєння німецького уряду на найвищому рівні.

Щоб залишитися конкурентоспроможною корпорація «Volkswagen» повинна знизити витрати в Німеччині до конкурентоспроможного рівня, щоб інвестувати в нові технології та нові продукти за рахунок власних ресурсів. Розглядається можливість переходу на чотириденний робочий тиждень як альтернативу закриття заводів «Volkswagen», повторюючи заходи зі скорочення витрат, що вже застосовувалися в 1990-х роках. Проблеми у корпорації «Volkswagen» виникли в період економічної невизначеності, слабкого зростання, підвищення цін на енергоносії та питань щодо торговельних зв'язків з прибутковим китайським ринком, які ставлять під сумнів німецьку модель консенсусних промислових відносин [95].

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджено стан автомобільного ринку України. З'ясовано, що обсяг продажів нових автомобілів в Україні до 2022 року щорічно зростав. Війна, що розпочалася у 2022 році обвалила здобутки попередніх років, проте ринок функціонує і оживає попри військові виклики.

Досліджена діяльність міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах війни на прикладі міжнародних автомобільних корпорацій «Nissan» та «Volkswagen». З'ясовано, що з початку війни в Україні ці компанії не закрили жодного дилерського центру з продажу автомобілів.

Узагальнено шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах післявоєнного відновлення. Головними напрямками підвищення конкурентоспроможності корпорації «Nissan» є впровадження електрифікації, впровадження Плану «The Arc» в субрегіонах, розширення асортименту продукції. Для підвищення конкурентоспроможності у січні 2022 року компанія «Nissan» об'єдналася з автомобільними компаніями «Renault» та «Mitsubishi», створивши Альянс «Renault-Nissan-Mitsubishi».

Головними напрямками підвищення конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen» є реструктуризація основного бізнесу, перехід до електричної мобільності (e-mobility), перехід до нової мобільності.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. В загальному розумінні «конкурентоспроможність підприємства» – це – властивість витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку. Конкурентоспроможність підприємства більшістю дослідників визначається як володіння перевагою. Розглянуто два підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. Перша група дефініцій акцентує увагу на маркетинговому аспекті діяльності, коли перевага підприємства обумовлюється ринком і може бути визначена як перевага пропозиції даного підприємства над пропозицією конкурентів, усвідомлювана споживачами. Друга група дефініцій концентрується на управлінському аспекті формування переваги над конкурентами.

2. Визначено, що конкурентоспроможність як комплексну економічну категорію, що відображає здатність суб'єкта конкуренції в певному конкурентному середовищі здійснювати конкурентні дії краще від інших конкуруючих суб'єктів та передумову економічного зростання доцільно досліджувати на рівнях її формування: підприємство (продукція) – регіональний рівень (галузь) – національна економіка – світова економіка. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності створюваної продукції та його персоналу, вони знаходяться у нерозривній єдності. Визначено чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства та конкурентні переваги підприємства. Досліджено конкурентні переваги підприємства в залежності від впливу зовнішнього середовища розглянуто як зовнішні та внутрішні. До внутрішніх конкурентних переваг віднесено такі чинники, як: виробництво; технологічні; кваліфікаційні; географічні. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства

належать: інформаційні; конструктивні; поведінкові; кон'юнктурні); сервісні; іміджеві; цінові; збутові; комунікаційні.

3. Систематизовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які розглянуто за групами: кількісні методи, матричні методи, індексні методи, графічні методи, спеціальні методи, комплексні методи. Доведено, що усім методам оцінки конкурентоспроможності підприємства властиві окремі недоліки та переваги, які спричиняють можливість їх застосування у практиці діяльності вітчизняних підприємств.

4. У другому розділі кваліфікаційної роботи проведена діагностика рівня конкурентоспроможності корпорацій «Nissan» та «Volkswagen» на вітчизняному автомобільному ринку. З'ясовано, що головними конкурентами міжнародної корпорації «Nissan» на вітчизняному автомобільному ринку є ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий-авто». Головними конкурентами міжнародної корпорації «Volkswagen» на вітчизняному автомобільному ринку є ТОВ «Автодім Атлант» та ТОВ «Проше захід».

5. Визначено рівень конкурентоспроможності міжнародних корпорацій «Nissan» та «Volkswagen» та їх конкурентів на вітчизняному ринку за методами складання конкурентного профілю, методом оцінки конкурентних переваг та методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників.

6. Узагальнено позитивні та негативні наслідки діяльності міжнародних автомобільних корпорацій на вітчизняному ринку. До позитивних наслідків віднесено: підвищення конкуренції в автомобільній сфері; доступ до ресурсів іноземних держав надає міжнародним автомобільним корпораціям додаткові можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності; близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни; розширення модельного ряду автомобілів; активізація впровадження нових технологій; створення нових робочих місць в країні; залучення міжнародних інвестицій; підвищення якості обслуговування

споживачів; можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, різниці в курсах валют та ін.; здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції; за допомогою прямих іноземних інвестицій міжнародна автомобільна корпорація отримує можливість уникати бар'єрів при входженні на ринок певної країни через експорт товарів та/або послуг.

До негативних наслідків діяльності міжнародних автомобільних корпорацій на вітчизняному ринку відносяться: збільшення залежності від імпорту; зменшення частки вітчизняних автовиробників; в Україні власні легкові автомобілі не випускаються, а збираються автомобілі відомих світових брендів; витіснення місцевих виробників з певних сегментів ринку; збільшення навантаження на інфраструктуру; негативні екологічні наслідки; нульове розмитнення автомобілів.

7. У третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджено стан автомобільного ринку України. З'ясовано, що обсяг продажів нових автомобілів в Україні до 2022 року щорічно зростав. Війна, що розпочалася у 2022 році обвалила здобутки попередніх років, проте ринок функціонує і оживає попри військові виклики.

8. Досліджена діяльність міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах війни на прикладі міжнародних автомобільних корпорацій «Nissan» та «Volkswagen». З'ясовано, що з початку війни в Україні ці компанії не закрили жодного дилерського центру з продажу автомобілів.

Узагальнено шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній в Україні в умовах післявоєнного відновлення. Головними напрямками підвищення конкурентоспроможності корпорації «Nissan» є впровадження електрифікації, впровадження Плану «The Arc» в субрегіонах, розширення асортименту продукції. Для підвищення конкурентоспроможності у січні 2022 року компанія «Nissan» об'єдналася з автомобільними компаніями «Renault» та «Mitsubishi», створивши Альянс «Renault-Nissan-Mitsubishi».

9. Головними напрямками підвищення конкурентоспроможності корпорації «Volkswagen» є реструктуризація основного бізнесу, перехід до електричної мобільності (e-mobility), перехід до нової мобільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автомобільний ринок України у 2022 році: продажі авто за рік війни та прогноз на 2023 рік. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/avtorinok-ukrayini-u-2022-roci:-prodazhi-avto-za-rik-vijni-ta-prognozi-na-2023>
2. Автомобільний ринок України: підсумки 2022 року, плани на 2023-й. *ITC*. URL: <https://itc.ua/ua/articles/avtomobilnyj-rynok-ukrayiny-pidsumky-2022-roku-plany-na-2023-j/>
3. Азоєв Т. Л., Фатхутдінов Р. А., Градов А. П., Юданов А. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: [Електронний ресурс]. URL: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=93>
4. Алтухов П. Л. Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 3–5.
5. Амбітні плани Volkswagen. *Ukraudoprom*. 2016. URL: <https://ukraudoprom.com.ua/ambicioznye-plany-volkswagen>
6. Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 113-116.
7. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. К.: Професіонал, 2009. 253 с.
8. Беренда Н. І., Ніколаєнко С. М., Тацієнко Н. В. Конкурентоспроможність підприємства і стратегія її підвищення. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 1. С. 40-45.
9. Бестужева С. В., Решетняк Д. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/7.pdf

10. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 10 (40). С. 80–87.
11. Брич В. Я., Охота В. І. Міжнародна конкурентоспроможність країн в умовах глобалізації: моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 212 с. URL: <https://cutt.ly/4eUnn5Gi>
12. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №14 (2019), 33-38 <https://modecon.mnau.edu.ua>
13. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №49. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf
14. Воронкова А. Е., Пономарьов В. П. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка, 2000. 152 с.
15. В Україні зросли продажі автомобілів преміумкласу. *Forbes*.2024. URL: orbes.ua/news/v-ukraini-zrosli-prodazhi-avtomobiliv-premiumklasu-22042024-20679?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw0t63BhAUEiwA5xP54Sh3eE65gFnOwnMoiTc31eZHPmWDB-oiJ7XBXP5U5FxIHstiC1CU
16. Гамова О. В. Дослідження основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначення їх особливостей. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6(1). С. 249-253.
17. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч. ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 856 с.
18. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5340>

19. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. К. : ЦНЛ, 2007. 307 с.
20. Дашко І. М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Міжнародний науково-виробничий журнал Сталій розвиток економіки*. 2019. №1[42]. URL: <file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80/Downloads/49-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-48-1-10-20230711.pdf>
21. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf
22. Довідник Інфо. URL: <https://dovidnyk.info/index.php/Brand/640>
23. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
24. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6. С. 29–3. 5
25. Железняк К. Л. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/73.pdf
26. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 106-114.
27. Економіка підприємства: підруч. / [Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт. О. М. Семенів та ін; за заг. ред. Й. М. Петровича]. – Львів : Новий світ2000, 2004. – 680 с.

28. Економіка підприємства : підруч. / [за заг. ред. С. Ф. Покропивного]. – [вид 3-тє, без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.
29. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Підручник. Х.: Інжек, 2010. 320 с.
30. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1279/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%20%D0%B4%D0%BE%20%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
31. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки*. 2017. №1(54). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf>
32. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія / Ковтун О. І. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. 276 с.
33. Конкурентоспроможність української економіки / За ред. Б. Є. Кваснюка. К.: Ін-т екон.та прогноз. НАН України, 2006.96 с.
34. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю [навч. посіб.] [Електронний ресурс]. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/754/83/>
35. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

36. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / [Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова]. Х.: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

37. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 4. С. 78–83.

38. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf

39. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

40. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

41. Кучабська О., Галушак М. Конкурентоспроможність автосервісу та шляхи її підвищення. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання». URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12490/2/Conf_2015v2_Kuchabska_O-Competitiveness_of_car_67-68.pdf.

42. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

43. Любченко С., Травянка О., Борозенець А. Аналіз українського автомобільного ринку в умовах військового стану. *Scientific journal Modeling the development of the economic systems*. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/377/361>

44. Ляховська О. В. Мета та роль корпорацій у машинобудуванні. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2021. №5(151). URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20215\(151\)/sep20215\(151\)_003_LyahovskaO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20215(151)/sep20215(151)_003_LyahovskaO.pdf)

45. Маньківський Ю. Р., Томчук О. Ф. Порівняння автомобільного ринку України та розвинених країн ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №31. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/13.pdf
46. Маслак І. О., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. №7. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3174>
47. Менеджмент міжнародної діяльності підприємств [Електронний ресурс] : навчальний посібник: рекомендації до вивчення дисципліни для студ. другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. А. Р. Дунська, К. О. Кузнєцова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 154 с.
48. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. №184. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1242/119>.
49. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А.В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2006. 270 с.
50. Офіційний сайт ТОВ «ВіДі груп». URL: <https://vidi.ua>
51. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / Дніпропетровський ун-т економіки та права. Д. : Видавництво ДУЕП, 2006. 276с.
52. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор розвитку*. 2014. №2 (17). URL: duer.edu/uploads/vidavnitsto14-15/10112.pdf
53. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, В. М. Орлова, Г.

А. Рижикова. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля, 2011. 352 с.

54. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. №9. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>

55. Підприємства. Бізнес-гід: сайт. 2021. URL: <https://business-guide.com.ua/enterprises?q=&o=&v=550> Підприємства. Бізнес-гід: сайт. 2021. URL: <https://business-guide.com.ua/enterprises?q=&o=&v=550>

56. Пугачевська К. Й., Гомба М. М. Гензис сутності конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. Вип.13. URL: space-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7258/1/Genesis_%20of_%20the_%20essence_%20of_%20competitive_%20advantages%20_of_%20the_%20enterprise.pdf

57. Розвиток транспорту і логістики в Україні. *УС.maracet*. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/>

58. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність. *Вісник Національної академії наук України*. 2007. № 8. С. 14-16.

59. Романко О.П. Конкурентоспроможність машинобудівного підприємства: сутність та властивості. *Логістика*. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. 613 с.

60. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *«Молодий вчений»*, № 3 (43) березень, 2017 р.: веб-сайт. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>

61. Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. – К. : ЦНЛ, 2003. – 436 с.

62. Синіговець О. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 275-279.

63. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч. – практич. посібник / О. М. Сумець, О. Є.

Сомова, Є. І. Пеліхов. 2-е вид., перероб. та доповн. К. : Професіонал, 2009. 279 с.

64. Стасюк Б. Б. Аналіз основних тенденцій на автомобільному ринку України. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 2(102). URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1410/1430>

65. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>

66. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : *Економічна думка*, 2008. 570 с.

67. ТОВ «Ніссан Україна». URL: <https://www-europe.nissan-cdn.net/content/dam/Nissan/ua/ru/Misc/Nissan.pdf>

68. Тищенко А. Н., Гловко О. С. Стратегія управління розвитком підприємства. Х. : ЕДЕНА, 2003. 198 с.

69. Тридід О. М. Організаційноекономічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Х. : ХНЕУ, 2002. 364 с.

70. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>

71. Трещов М. М. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та специфіка її формування в аграрних підприємствах. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2011. № 2. С. 40-46.

72. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: [монографія] / [Ю.Г. Козак, І.О. Уханова, О.А. Єрмакова, О.О. Сукач, С.В. Ляліков, О.В.Сулім, Д.Н. Бурлаченко, О.В. Захарченко, О.Р. Швагер, Н.А. Постова, О.О. Біла, Л.І. Андрусенко, П.Д. Дмитрієв, Д.А. Нікіфоров]; за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.

73. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія] / [О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко]. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

74. У Топ-100 найвпливовіших компаній світу за версією Time потрапили 4 автовиробники. *Focus*. 2021. URL: <https://focus.ua/uk/auto/481465-v-top-100-samyh-vliyatelnyh-kompaniy-mira-po-versii-time-popali-4-avtoproizvoditelya>

75. Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоспроможністю організації: Підручник. К.: «Кондор», 2009. 470 с.

76. Фінагіна О. В. Необхідність оцінювання конкурентостійкості підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 1. С. 121-126.

77. Халімон Т. М. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Частина 2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/32.pdf

78. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2017. Вип. 24 Ч. 1. С. 152–156.

79. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні питання економіки*. 2013. № 2. С. 70-75.

80. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник ХНУ*. URL http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf

81. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

82. Чорна В. М., Волосов А. М., Рєзнік М. О. Науково-методичні аспекти ідентифікації джерел конкурентних переваг підприємств ритейлу. *Бізнес-інформ*. 2021. №2. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-2_0-pages-161_168.pdf

83. Шацька З. Я., Мельник А. О. Бенчмаркінг, як сучасний метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях». 30 березня 2023 р. КНУТД. С.124-125. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23925>

84. Шацька З. Я., Куляс А. Р. Проблеми управління підприємством в умовах воєнного стану та в період післявоєнної розбудови. Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку». 10 червня 2022 р. Київ, КНУТД. с. 128-132. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20504/1/IMPER_2022_V2_P128-131.pdf

85. Шацька З. Я., Прищєпа С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» 23 квітня 2021 р. Київ, КНУТД. с. 46-48. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18633>

86. Шацька З. Я., Когут А. Л. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. Київ : КНУТД, 2020. с.42-44. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15695/1/IMPER2020_P041-042.pdf

87. Як під час війни виживає дилерська мережа. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=51904>
88. Як дилерські холдинги витримали два роки війни. Показники за 2023 рік. 2024. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=55700>
89. Як офіційні імпортери та дилери оцінюють наслідки “нульового розмитнення” автомобілів.2022. Autoconsulting. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=51301>
90. 200 найбільших компаній. *Рейтинги – Forbes Україна*. URL: <http://forbts.ua/ratings/>
91. Nissan презентував 4 електроконцепта в рамках нової стратегії розвитку. Olmaks. 2024. URL: <https://olmaks.ua/blog/nissan-prezentoval-4-elektro-kontseptu-v-ramkah-novoj-strategyy-razvytyya/>
92. Nissan впроваджує новий бізнес-план по значному збільшенню продажів електрокарів. 2024. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=56041>
93. Renault, Nissan та Mitsubishi Motors представляють загальну стратегію розвитку. URL: <https://www.renault.ua/news/renault-nissan-mitsubishi-presents-common-strategy.html>
94. Volkswagen Group анонсувала амбіційну стратегію електрифікації new auto. Olmaks. URL: <https://olmaks.ua/blog/volkswagen-group-anonsyrovala-ambytsyoznuyu-strategyy-elektryfykatsyy-new-auto/>
95. Volkswagen скасовує десятирічні гарантії роботи, відкриваючи шлях для звільнень. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/09/10/719178/>
96. Пузирьова П. В., Садовський Є. В. Інноваційні кластери як механізм забезпечення конкурентоспроможності країни в умовах післявоєнного розвитку. Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 1. – Київ : НТУ, 2023. – С. 198-200. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25294>

ДОДАТКИ