

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного обліку і аудиту

**Галузь знань
Спеціальність
Спеціалізація (за наявності)**

**05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка
Міжнародна економіка**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА
ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ
здобувача Колісник Катерини Вадимівни**

**Науковий керівник:
к.е.н., Семененко Т. М.**

**Робота допущена до захисту
перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**Завідувачка кафедри:
д.е.н., професорка Галенко О. М.**

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного обліку і аудиту

Галузь знань
Спеціальність
Спеціалізація (за наявності)

05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка
Міжнародна економіка

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Столярчук Я.М.

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Галенко О.М.

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти Колісник Катерині Вадимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних ринках»

Тему затверджено наказом ректора Університету від 07.12.2023 р .№ 2230-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Toyota

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти регулювання міжнародної торгівлі в глобальних <small>(назва розділу)</small>
Розділ 2	Механізми регулювання міжнародної торгівлі: практичний аспект <small>(назва розділу)</small>
Об'єкт дослідження:	Діяльність автомобільних компаній щодо побудови ефективних конкурентних стратегій у глобальних умовах

Предмет дослідження:	Конкурентні стратегії компанії Toyota, особливості компанії глобальному
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Удосконалення наукових напрацювань та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій в галузі автомобілебудування

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- дослідити основні аспекти автомобільної індустрії як провідної галузі глобального ринку;
	- визначити виклики та загрози сучасних світових автомобільних компаній;
	- дати характеристику сучасним конкурентним стратегіям автомобільних компаній та оцінити їх ефективність.
У розділі 2	охарактеризувати діяльність досліджуваної компанії на глобальному ринку;
	- здійснити аналіз конкурентної стратегії досліджуваної компанії, дослідити її переваги і недоліки;
	- розробити рекомендації щодо шляхів удосконалення конкурентної стратегії досліджуваної компанії.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 54 сторінки, 10 рисунків, список використаних джерел з 22 найменувань, додатки.

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

Об'єктом дослідження є діяльність автомобільної компанії щодо побудови ефективних конкурентних стратегій у глобальних умовах.

Предметом дослідження є конкурентні стратегії компанії Toyota, особливості компанії на глобальному ринку

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – удосконалення наукових напрацювань та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій в галузі автомобілебудування.

Відповідно до поставленої мети у роботі було сформульовано наступні завдання:

- дослідити основні аспекти автомобільної індустрії як провідної галузі глобального ринку
- визначити виклики та загрози сучасних світових автомобільних компаній
- дати характеристику сучасним конкурентним стратегіям автомобільних компаній та оцінити їх ефективність.
- охарактеризувати діяльність досліджуваної компанії на глобальному ринку;
- здійснити аналіз конкурентної стратегії досліджуваної компанії, дослідити її переваги і недоліки;
- розробити рекомендації щодо шляхів удосконалення конкурентної стратегії досліджуваної компанії.

Практичне значення отриманих результатів Теоретичні та практичні аспекти дослідження у роботі сформовані у практичні рекомендації, які можуть бути використані для розробки нових конкурентних стратегій, переосмислення існуючих, їх використання для автомобільних компаній.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: конкурентні стратегії, автомобільна галузь, глобальний ринок, Toyota, інновації, конкурентоспроможність.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Колісник Катерини Вадимівни

на тему: «Конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних ринках»

1. *Актуальність теми.* Автомобільна індустрія є однією з провідних галузей світової економіки. Глобальний ринок автомобілів динамічно розвивається упродовж останніх десятиліть, виробники стрімко розвивають продуктову лінійку, інноваційні продукти, адаптуючись до потреб ринку, обираючи різноманітні сучасні конкурентні стратегії, що власне й актуалізує дослідження даної проблематики.

2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.* Тема розкрита, дотримана логічна структура роботи, опрацьовано широке коло наукової літератури та статистичних даних з даної проблематики. Проведено змістовний аналіз сучасних конкурентних стратегій автомобільних компаній.

3. *Наявність самостійних розробок автора.* Здобувачкою досліджено та визначено ключові тенденції та виклики автомобільної індустрії на прикладі досліджуваної компанії, запропоновано шляхи її удосконалення конкурентної стратегії в умовах глобального ринку.

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Автором досліджено та виокремлено ключові види конкурентних стратегій компаній автомобільної індустрії.

5. *Наявність недоліків.* Недостатньо уваги приділено еволюційному аспекту розвитку світового автомобільного ринку.

6. Кваліфікаційна бакалаврська робота Колісник К.В. перевірена на наявність академічного плагіату в програмному продукті, визначеному Університетом. За результатами перевірки коефіцієнт подібності складає 5,72 %, що є в межах допустимих норм.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК (0-50 балів): *44 бали*

Науковий керівник
к.е.н., доцент кафедри
міжнародного обліку і аудиту

Семененко Т.М.

_____/_____2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ	5
1.1. Автомобільна галузь як одна з провідних індустрій глобального ринку.....	5
1.2. Можливості та загрози для світових автомобільних виробників в сучасних умовах господарювання.....	11
1.3. Конкурентні стратегії автомобільних компаній і ефективність їх використання в умовах глобалізації.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ (на прикладі «ТОУОТА»).....	27
2.1. Ключові характеристики діяльності «ТОУОТА».....	27
2.2. Аналіз конкурентної стратегії Toyota.....	36
2.3. Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії Toyota в умовах глобального ринку.....	46
ВИСНОВКИ	51
ДЖЕРЕЛА.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна автомобільна промисловість стала ключовим напрямком розвитку промисловості, забезпечуючи високі прибутки, високу додану вартість і стимулюючи розвиток суміжних галузей. Це пріоритетний сектор для багатьох країн, які вкладають значні зусилля у його розвиток. Однак високий рівень конкуренції, зростаючі витрати та капіталоємність ставлять підприємства цієї галузі перед складними викликами.

Українська автомобільна промисловість переживає глибоку кризу. Щоб вийти з цієї кризи, потрібні рішучі кроки з боку уряду та підприємств галузі. Дослідження стратегій розвитку автомобільної промисловості може стати основою для розробки ефективних програм в Україні. Зміни в глобальних тенденціях споживчого попиту, таких як попит на електромобілі, більшу увагу до екологічних аспектів, та технологічний розвиток, вимагають від українських автовиробників адаптації своїх стратегій до нових умов. Україна має потенціал для розвитку автомобільної галузі, зокрема в сегментах малолітражних автомобілів, гібридів та електромобілів. Дослідження конкурентних стратегій може допомогти визначити оптимальний шлях розвитку для українських автовиробників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем конкурентних стратегій, конкурентоспроможності та ефективного управління підприємств на глобальному ринку вже тривалий час приділяється значна увага, про що свідчать роботи вчених М.Портера, І.Ансоффа, Г.Мінцберга, А.Томпсона, Р.Уотермена, Д.О. Барабась та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є удосконалення наукових напрацювань та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій в галузі автомобілебудування. Відповідно до поставленої мети у роботі було сформульовано наступні завдання:

- дослідити основні аспекти автомобільної індустрії як провідної галузі глобального ринку
- визначити виклики та загрози сучасних світових автомобільних компаній
- дати характеристику сучасним конкурентним стратегіям автомобільних компаній та оцінити їх ефективність.
- охарактеризувати діяльність досліджуваної компанії на глобальному ринку;
- здійснити аналіз конкурентної стратегії досліджуваної компанії, дослідити її переваги і недоліки;
- розробити рекомендації щодо шляхів удосконалення конкурентної стратегії досліджуваної компанії.

Об'єкт дослідження. Діяльність автомобільних компаній щодо побудови ефективних конкурентних стратегій у глобальних умовах.

Предмет дослідження. Конкурентні стратегії компанії Toyota, особливості компанії на глобальному ринку

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених задач у процесі виконання дипломної роботи було застосовано наступні наукові методи: систематизації, узагальнення, групування, аналізу, статистичний та графічний аналіз.

Інформаційна база дослідження. У цій дипломній роботі будуть використана така інформаційна база: фінансові аналізи та звіти, статистичні дані міжнародних організацій, документація компанії, науково-дослідні роботи, звіти міжнародних організацій

Структура роботи. Вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

1.1. Автомобільна галузь як одна з провідних індустрій глобального ринку

Автомобілебудування є однією з найбільш високотехнологічних та наукомістких галузей у світі. В сучасному світі автомобілі тісно пов'язані з усіма сферами людської діяльності. Ця індустрія постійно розвивається, активно використовуючи новітні досягнення науки і техніки, що сприяє економічному зростанню багатьох країн. В умовах сучасного світу автомобільним компаніям доводиться діяти в умовах жорсткої конкуренції, враховуючи широкий спектр факторів, що впливають на їх діяльність: від аналізу конкурентів та ринку до змін у законодавстві. Наразі основними тенденціями в автомобілебудуванні є прагнення відповідати жорстким екологічним вимогам та розробка більш економічних автомобілів, що дозволяють залишатися конкурентоспроможними на ринку.

З середини 1980-х років відбувається перехід від серії окремо національних галузей до більш інтегрованої глобальної індустрії. В автомобільній промисловості ці глобальні зв'язки супроводжувалися сильними регіональними моделями на операційному рівні. Насиченість ринку, високий рівень автомобілізації та політичний тиск на автовиробників, щоб вони «будували там, де вони продають», сприяли розпорощенню остаточного складання, яке зараз відбувається в набагато більшій кількості місць, ніж це було 30 років тому. У той

час як у 1975 році на сім країн припадало близько 80 відсотків світового виробництва, у 2005 році така ж частка припадала на 11 країн[1], наразі є 2 великих гравці –Китай і США [2], і по іншим країнам рівномірно розподілені частки автомобілебудування (Рис.1.1).

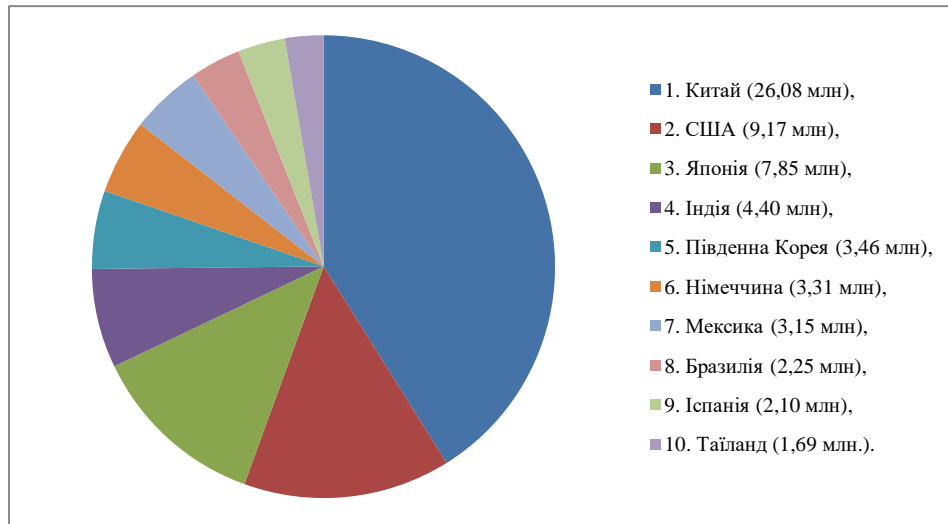


Рисунок 1.1 Рейтинг країн світу з виробництва автомобілів 2021, [2]

Широко поширене очікування, що ринки Китаю та Індії готові до вибухового зростання, викликало сплеск нових інвестицій у ці країни. А найбільшими інвесторами є Європа, на другому місці – Японія, потім Китай та США.[3]

З боку виробництва домінуючою тенденцією є регіональна інтеграція, модель, яка посилюється з середини 1980-х років як з політичних, так і з технічних причин. У Північній Америці, Південній Америці, Європі, Південній Африці та Азії регіональне виробництво запчастин, як правило, живить заводи остаточного складання, які виробляють переважно для регіональних ринків. Політичний тиск на місцеве виробництво змусив автовиробників створити заводи остаточного складання в багатьох основних ринкових регіонах і в найбільших країнах, що розвиваються, таких як Бразилія, Індія та Китай. Оскільки централізовані транспортні засоби виробляються в кількох регіонах, відносини між покупцем і постачальником зазвичай охоплюють кілька виробничих регіонів.

У регіонах відбувається поступове зміщення інвестицій у місця з нижчими експлуатаційними витратами: Мексика, Іспанія, Східна Європа, Південно- Східна Азія та Китай. Автомобільні запчастини, звісно, є предметом більшої торгівлі між регіонами, ніж готові автомобілі. Усередині країни автомобільне виробництво та зайнятість зазвичай зосереджені в одному чи кількох промислових регіонах.

Автомобільна промисловість є однією з найважливіших галузей світової економіки, яка генерує мільйони робочих місць у різних сферах. Виробництво, а саме складання автомобілів, виготовлення запчастин та компонентів, інжиніринг, дослідження та розробки збільшується щороку, за даними статистики у 2023 році в усьому світі було вироблено близько 94 мільйонів автомобілів. Ця цифра означає збільшення приблизно на 10 відсотків порівняно з попереднім роком, і відповідно збільшення попиту на робітників цієї сфери. Необхідно врахувати логістику, дистрибуцію, обслуговування і ремонт, а також інші витрати типу маркетинг, реклама, страхування, фінансування і виходить, що мільйони людей задіяні виробництві і продажі автомобілів і їх частка збільшується.

Кількість робочих місць в цій галузі значно варіюється залежно від країни, регіону та рівня розвитку. В розвинених країнах зайнятість в автомобілебудуванні знижується протягом останніх десятиліть через автоматизацію, делокалізацію виробництва та зростання популярності електромобілів. У країнах, що розвиваються завдяки зростанню попиту на автомобілі та розширенню виробництва, спостерігається зростання зайнятості в цій сфері.

Світовий ринок автомобілів протягом останнього десятиліття продемонстрував значне зростання. Згідно з даними Statista, у 2022 році було продано близько 81,6 мільйонів нових легкових автомобілів по всьому світу. Це на 4,6% більше, ніж у 2013 році, коли було продано 77,8 мільйонів автомобілів. Зростання продажів було обумовлено низкою факторів: після глобальної фінансової кризи 2008 року світова економіка почала відновлюватися, що

призвело до зростання доходів людей і, як наслідок, до збільшення попиту на автомобілі. Чисельність населення Землі зросла за останні 10 років, що призвело до збільшення кількості потенційних покупців автомобілів (Рис.1.2).

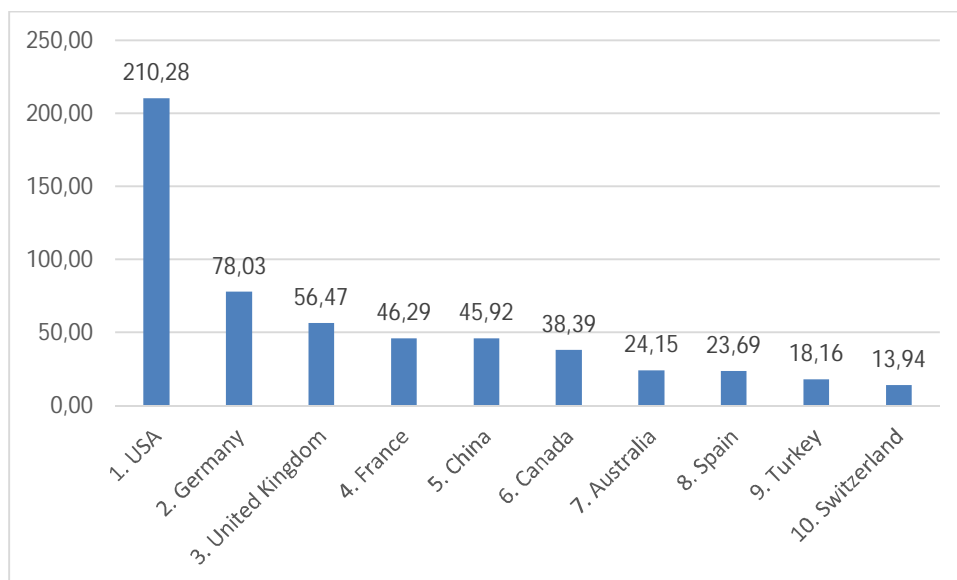


Рисунок 1.2 Рейтинг країн-імпортерів автомобілів 2021 рік, млрд. дол., [4].

Однак зростання продажів авто не було рівномірним по всьому світу. Деякі регіони, такі як Азія та Північна Америка, продемонстрували значне зростання, тоді як інші, такі як Європа, показали більш скромні темпи зростання. Крім того, на зростання продажів авто вплинули деякі фактори, такі як пандемія COVID-19, дефіцит мікросхем та війна в Україні. Незважаючи на ці виклики, очікується, що світовий ринок автомобілів продовжуватиме зростати в найближчі роки. За прогнозами Statista, у 2027 році буде продано близько 93,5 мільйонів нових легкових автомобілів.

Протягом останніх 30 років ринок автомобілів пройшов через ряд значних змін, які вплинули на обсяги продажів та його структуру. Один з найважливіших трендів останніх десятиліть - це зростаючий попит на автомобілі в розвиваючихся країнах, таких як Китай, Індія, Бразилія та інші. За останні роки ці ринки стали ключовими для багатьох великих автомобільних виробників. У 2023 році Китай став лідером у продажах автомобілів, показавши ріст на 28%

порівняно з попереднім роком та досягнувши понад 30 мільйонів проданих автомобілів, що випередило США майже на 15 мільйонів одиниць. Індія також відзначилася, продаючи вперше в історії понад 4 мільйони автомобілів, а Сполучене Королівство показало зріст на 18% і увійшло в першу десятку країн за обсягом продажів. Філіппіни також вразили великим приростом на 22% та увійшли до списку топ-25 країн за продажами автомобілів.

За останні 10-15 років спостерігається стрімкий ріст популярності електричних та гібридних автомобілів.[4] Це відбувається на тлі зростання екологічних та енергоефективних тенденцій у світі. У 2023 році продажі електромобілів виросли на 3,5 мільйона одиниць, що на 35% більше, ніж у попередньому році. Це більше ніж у шість разів перевищує обсяг продажів електромобілів у 2018 році. Доля електромобілів у відсотках від усіх проданих автомобілів у 2023 році становила приблизно 18%, порівняно з 14% у 2022 році та лише 2% у 2018 році.

Останнім часом відбувається значний прогрес у впровадженні технологій автономного водіння та інших інновацій у сфері автомобільної промисловості, що також впливає на попит. Автомобіль без водія, також відомий як автономний транспортний засіб, це транспортний засіб, що може функціонувати без участі людини. Він здатний виконувати необхідні завдання, реагуючи на зовнішні умови та оточення за допомогою вдосконалених програм та систем.

У 2022 році глобальний ринок автономних транспортних засобів оцінювався приблизно у 121,78 мільярд доларів США. Прогнозується, що до 2032 року ця цифра зросте до приблизно 2353,93 мільярд доларів США. Протягом періоду з 2023 по 2032 рік очікується середньорічний темп зростання ринку на рівні 35%. Ці зміни вплинули на структуру та характер ринку автомобілів у світі за останні 30 років, роблячи його більш різноманітним і конкурентоспроможним. Автомобільна промисловість відіграє суттєву роль в економіці багатьох країн

світу, вносячи значний вклад у їх ВВП та загальний розвиток. Автомобілебудування може становити значну частку ВВП країни. За різними даними воно складає близько 5% ВВП щорічно, адже включає в себе крім виробництва логістику, маркетинг, продаж, обслуговування автомобілів. Вплив автомобільної промисловості на економіку країни може значно варіюватися залежно від рівня розвитку, структури економіки та державної політики. В Німеччині автомобільна промисловість є двигуном німецької економіки, вносячи значний вклад у ВВП та зайнятість [5]. У 2020 році вона становила 5% ВВП країни. Японія займає четверте місце за обсягом автомобільного ринку у світі після Китаю, США та Індії. Ця країна відома як світовий лідер у виробництві автомобілів, де базуються такі автовиробники, як Toyota, Honda, Nissan, Mazda, Suzuki, Subaru, Daihatsu та Mitsubishi. Автомобільна промисловість Японії має велике значення для економічного розвитку країни, її вклад становить 2,9% у загальний ВВП та 13,9% у ВВП промисловості. [6] Автомобільна промисловість історично відіграла ключову роль в економіці США. Незважаючи на те, що її значення дещо зменшилося за останні десятиліття, вона все ще залишається важливою галуззю. На автомобільну промисловість припадає 3% ВВП США. [7] Всього в автомобільній промисловості зайнято понад 1,7 млн осіб. Працівники працюють у сфері проектування, виробництва, продажів і дизайну. Автомобільна промисловість є одним з основних двигунів економічного зростання Мексики. Частка автомобілебудування в економіці Мексики становить майже 4% національного ВВП і понад 20,5% ВВП промисловості, згідно з даними Мексиканської асоціації автомобільної промисловості (АМІА)[8]. Вплив автомобільної промисловості на країну може змінюватися з часом через такі фактори, як технологічний прогрес, зміна світових ринків та державна політика.

Окрім вищезазначених країн, існує ряд інших країн, які стають все більш значущими в світовому автомобільному виробництві. Це Китай, який активно

зростає, Індія є одним з найдинамічніших автомобільних ринків у світі, Таїланд є важливим виробником автомобілів для світового ринку, особливо для пікапів та позашляховиків, Словаччина є одним з найбільших виробників автомобілів. Зростання електромобільності, автономного водіння та спільного користування автомобілями може призвести до змін у географії світового автомобільного виробництва, ми спостерігаємо ці зміни вже зараз і протягом останніх років.

1.2. Можливості та загрози для світових автомобільних виробників в сучасних умовах господарювання

Очікується, що світовий ринок автомобілів буде зростати протягом наступних років, що створює для виробників нові можливості для розширення свого бізнесу . Очікується, що до 2030 року населення Землі сягне 8 мільярдів людей, при цьому значна частина цього зростання припаде на країни з розвинутою економікою. Це призведе до збільшення числа людей, які можуть дозволити собі придбати автомобіль. Люди все частіше переїжджають до міст, де особистий транспорт стає необхідністю. Це призведе до збільшення попиту на автомобілі, особливо на компактні та економні моделі.

Африка та Південно-Східна Азія - це два регіони, які пропонують для автовиробників значні можливості для розширення свого бізнесу.

Населення Африки швидко зростає, що призводить до зростання попиту на автомобілі. Очікується, що до 2050 року населення Африки досягне 2,5 мільярда людей, що зробить його другим за чисельністю населенням континентом у світі. Це створює значний потенціал для зростання продажів автомобілів протягом наступних років.[9]

Середній клас Африки також зростає, що призводить до збільшення кількості людей, які можуть дозволити собі купити автомобіль. За даними прогнозів, до 2030 року середній клас Африки складе 100 мільйонів людей.

Все більше людей в Африці переїжджають до міст, що призводить до збільшення попиту на транспортні засоби. Міське населення Африки очікується зрости з 40% у 2010 році до 60% у 2050 році. У середньому рівень урбанізації в Африці становив приблизно 45 відсотків у 2023 році. Кількість людей, які живуть у містах, неухильно зростала з 2000 року і, за прогнозами, буде збільшуватися в найближчі роки (Рис.1.2)

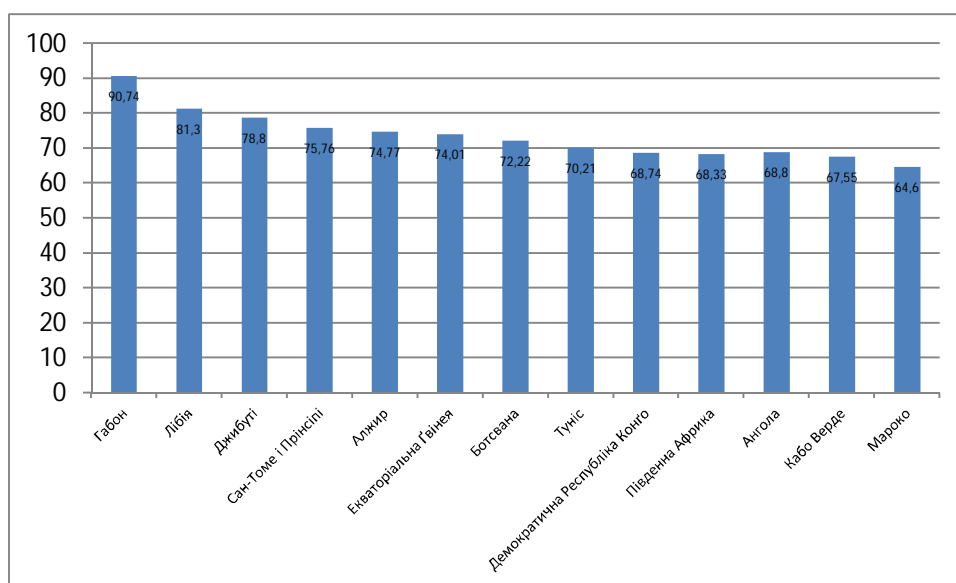


Рисунок 1.3 Рівень урбанізації країн Африки, %, [9]

Особливо швидко процес урбанізації йде в Бурунді, Уганді, Нігері та Танзанії. Уряди країн Африки інвестують в покращення інфраструктури, щоб зробити їзду на автомобілі більш зручною. Це включає будівництво нових доріг, мостів та тунелів.

Економіка країн Південно-Східної Азії швидко зростає, що призводить до зростання попиту на автомобілі. Середній клас Південно-Східної Азії також зростає, що призводить до збільшення кількості людей, які можуть дозволити собі купити автомобіль. За даними прогнозів, до 2030 року середній клас Південно-

Східної Азії складе 350 мільйонів людей. Населення країн Південно-Східної Азії дуже молоде, що робить його потенційно великим ринком для автовиробників. Медіанавіку в регіоні становить 28 років.

Автомобільна промисловість прискорює темпи розвитку, і в 2024 році S&P Global Mobility прогнозує значне зростання світових продажів нових транспортних засобів. Згідно з прогнозом, наступного року на дороги світу вийде 88,3 мільйона нових автомобілів, що на 2,8 відсотка більше, ніж у попередньому році

Можливістю для автовиробників стала популярність електромобілів. Попит на електромобілі швидко зростає, що відкриває для виробників нові можливості для диверсифікації свого продуктового портфеля та розвитку нових технологій. У 2024 році дохід на ринку електромобілів у всьому світі, за прогнозами, досягне приголомшливих 623,3 мільярдів доларів США.

Очікується, що ринок демонструватиме стабільний річний темп зростання (CAGR 2024-2028) на рівні 9,82%. Виробники можуть розширити свій продуктовий ряд, включивши до нього більше моделей електромобілів. Це може включати в себе як нові моделі, так і електрифіковані версії існуючих моделей. Виробники можуть інвестувати в розробку нових технологій для електромобілів, таких як більш потужні акумулятори, більший запас ходу та більш швидкі зарядні пристрої. Виробники можуть вийти на нові ринки, де попит на електромобілі швидко зростає, такі як Китай та інші країни, що розвиваються.[10]

Ринки електромобілів демонструють експоненціальне зростання (Рис. 1.3) оскільки в 2022 році продажі перевищили 10 мільйонів одиниць. Загалом, 14% усіх нових проданих автомобілів у 2022 році були електричними, порівняно з приблизно 9% у 2021 році та менше ніж 5% у 2020 році. Три ринки домінували у світових продажах. Китай знову став лідером, на його частку припадає близько 60% світових продажів електромобілів. Більша половина всіх електромобілів у

світі зараз знаходяться в Китаї, і країна вже перевищила свою ціль на 2025 рік з продажу нових автомобілів на енергії. У Європі, другому за величиною ринку, продажі електромобілів у 2022 році зросли більш ніж на 15%, і понад кожен п'ятий проданий автомобіль був електричним. У Сполучених Штатах, третьому за величиною ринку, продажі електромобілів у 2022 році зросли на 55%, досягнувши частки 8% від загального обсягу продажів.

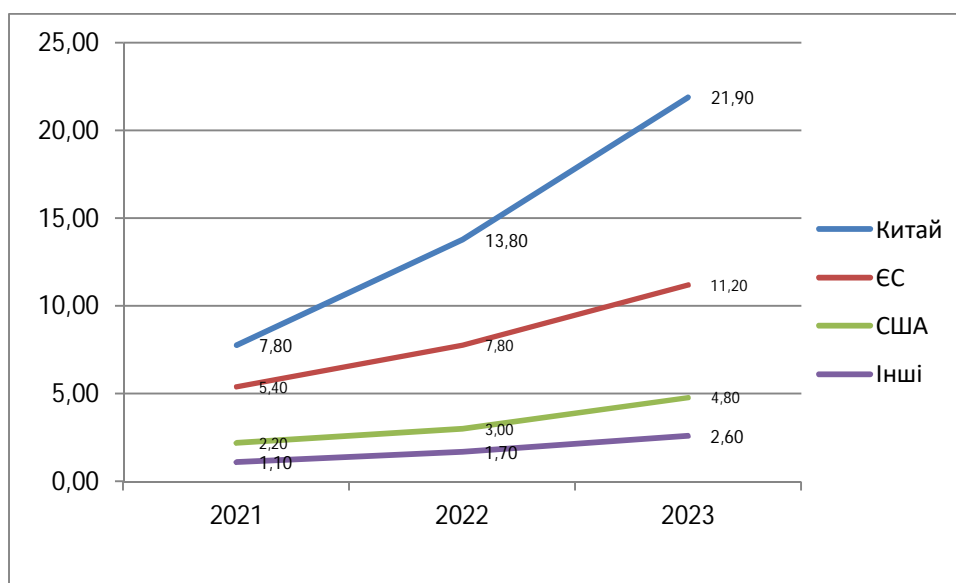


Рисунок 1.4 Купівлі електромобілів по регіонам, млн. шт., [10]

Загальний парк електромобілів (крім дво- та триколісних транспортних засобів) зросте з майже 30 мільйонів у 2022 році до приблизно 240 мільйонів у 2030 році за сценарієм заявленої політики (STEPS), демонструючи середньорічний темп зростання близько 30%. За цим сценарієм, до 2030 року електромобілі становитимуть понад 10% всього дорожнього транспорту. Загальні обсяги продажів електромобілів досягнуть понад 20 мільйонів у 2025 році та перевищать 40 мільйонів у 2030 році, складаючи понад 20% та 30% від усіх продажів транспортних засобів відповідно.

Розвиток автономних транспортних засобів створює нові можливості для виробників автомобілів, які можуть розробляти та продавати нові типи транспортних засобів та послуг. Автономні транспортні засоби, також відомі як

безпілотні автомобілі, можуть кардинально змінити автомобільну промисловість і транспортну інфраструктуру в цілому. Виробники автомобілів мають можливість створювати інноваційні моделі автомобілів, які здатні до самостійного водіння, що відкриває двері для нових бізнес-моделей.

Наприклад, автономні таксі можуть зменшити потребу в особистих автомобілях, дозволяючи людям користуватися транспортними послугами на вимогу. Це може значно зменшити затори на дорогах і покращити екологічну ситуацію за рахунок оптимізації транспортних потоків і зниження викидів. Крім того, автономні транспортні засоби можуть сприяти підвищенню безпеки на дорогах, оскільки вони можуть зменшити кількість дорожньо-транспортних пригод, пов'язаних з людським фактором, таких як втома або неуважність водія.

Виробники також можуть розширювати свої бізнес-горизонти, співпрацюючи з технологічними компаніями та інвестуючи в новітні технології (Рис.1.4) для інтеграції передових систем штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволять автомобілям самостійно аналізувати дорожню ситуацію та приймати рішення в реальному часі. Це може призвести до появи нових видів послуг, таких як автономні доставки, що значно підвищить ефективність логістики та комерційних перевезень.[11]

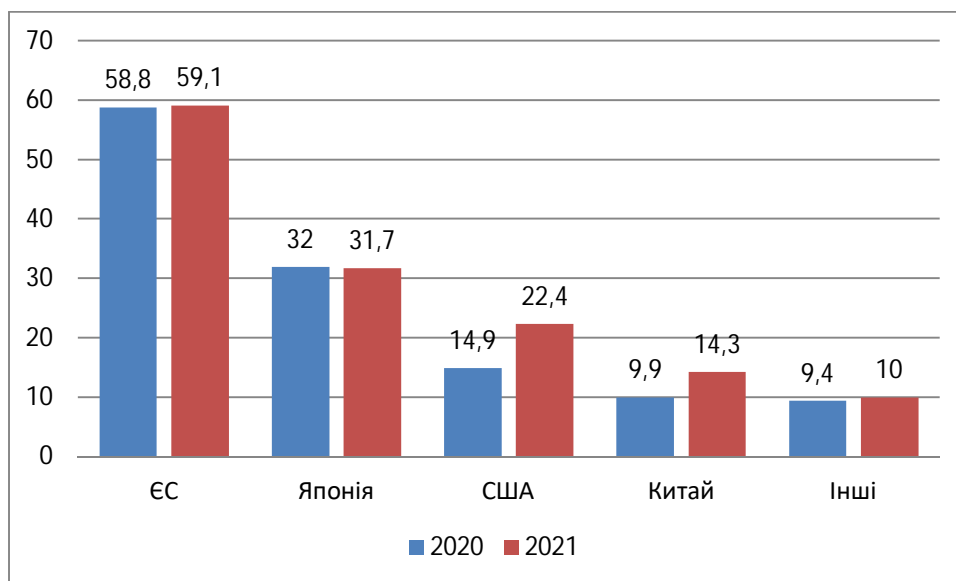


Рисунок 1.5 Інвестиції в дослідження та розробки в автомобільному секторі за регіонами світу, млрд. дол., [11]

Автономні транспортні засоби (АТЗ) мають потенціал значно підвищити доходи автовиробників завдяки кільком ключовим факторам. По-перше, впровадження нових типів транспортних засобів, оснащених передовими технологіями для самостійного водіння, створює нові ринки збуту. Споживачі, зацікавлені в останніх досягненнях автомобільної індустрії, будуть готові інвестувати в ці високотехнологічні продукти. Крім того, автовиробники можуть запропонувати послуги, пов'язані з АТЗ, такі як автономні таксі, каршеринг та автономні логістичні рішення, що додатково підвищить їх доходи.

Автовиробники також мають можливість отримувати значні доходи від ліцензування своїх технологій АТЗ іншим компаніям. Це може включати продаж програмного забезпечення для автономного водіння, ліцензування систем штучного інтелекту та інших передових технологій, які можуть бути інтегровані в транспортні засоби інших виробників.

АТЗ можуть суттєво знизити витрати на виробництво для автовиробників. Завдяки меншій кількості деталей і зниженню потреби в людських ресурсах для складання автономних автомобілів, виробничі витрати зменшуються. Автономні

транспортні засоби, як правило, мають менш складну конструкцію порівняно з традиційними автомобілями, що також сприяє зниженню витрат на виробництво.

Крім того, АТЗ можуть знизити витрати на гарантійне обслуговування. Оскільки автономні автомобілі оснащені системами самодіагностики і передовими технологіями, вони менш схильні до поломок. Це означає, що автовиробники можуть знизити витрати на ремонт і обслуговування, що в довгостроковій перспективі призведе до значної економії коштів.

Розробка та впровадження АТЗ можуть значно покращити імідж автовиробників, позиціонуючи їх як інноваційних і технологічно продуманих лідерів ринку. Виробництво передових автономних транспортних засобів демонструє здатність компаній впроваджувати нові технології і адаптуватися до змін у транспортній галузі. Це підвищення репутації може призвести до зростання лояльності до бренду, залучення нових клієнтів і зміцнення відносин з існуючими. Клієнти будуть асоціювати бренд з інноваціями і надійністю, що в кінцевому підсумку сприятиме збільшенню ринкової частки і покращенню фінансових показників компанії.

Автономні транспортні засоби надають автовиробникам численні переваги, від збільшення доходів і зниження витрат до покращення іміджу. Ці фактори спільно сприяють зміцненню позицій компаній на ринку та їхньому довгостроковому успіху.

Автомобільна промисловість стикається з серйозними загрозами через зростання цін на сировину, таку як сталь, алюміній та пластмаси, що може призвести до значного збільшення виробничих витрат і зниження прибутковості виробників автомобілів. Збільшення цін на ці ключові матеріали робить виробництво автомобілів дорожчим, що в свою чергу може змусити виробників підвищувати ціни на готові транспортні засоби, знижуючи доступність для споживачів та потенційно скорочуючи обсяги продажів.

Ціни на нафту та інші енергоносії також демонструють стрімке зростання, часто досягаючи нових максимумів протягом останніх років. [12] Це підвищення обумовлене кількома факторами, включаючи складну та нестабільну міжнародну ситуацію, дисбаланс між попитом та пропозицією, спекуляції на ринках капіталу, а також інші економічні та геополітичні чинники. Високі ціни на енергоносії підвищують витрати на виробництво та логістику, що в свою чергу впливає на всю автомобільну галузь.

Зростання витрат на енергію та сировину, а також витрати на логістику, створюють безпрецедентний тиск на виробників автомобілів. Ця безпрецедентна інфляція має серйозні наслідки для всієї галузі, оскільки вона підвищує загальну вартість виробництва. Наприклад, вартість виробництва електромобіля зросла на 4500 євро порівняно з 2020 роком. Це значне збільшення витрат може зробити електромобілі менш доступними для споживачів і уповільнити їхнє поширення, що суперечить цілям зі зменшення викидів парникових газів і боротьби зі зміною клімату.[13]

Крім того, нестабільність на ринку енергоносіїв та сировини може змусити виробників автомобілів переглядати свої виробничі процеси та ланцюги поставок, що потребуватиме додаткових інвестицій і може призвести до тимчасового скорочення виробництва. Це, в свою чергу, може вплинути на робочі місця та економічну стабільність у регіонах, де автомобільна промисловість є ключовою галуззю.

Середній автомобіль на 39% складається зі сталі і на 11% з алюмінію. Зростання вартості сировини, зокрема сталі, значною мірою впливає на виробництво. Згідно зі звітом Банку Америки, середня вартість фунта сталі, що використовується у виробництві автомобілів, зросла на 106% порівняно з попереднім місяцем. У звіті зазначено, що це є "відносно тривожним" фактором, враховуючи високий вміст сталі в середньому автомобілі.

Глобальна конкуренція в автомобільній промисловості є надзвичайно інтенсивною, що може спричинити зниження цін на автомобілі та, як наслідок, зменшення прибутків виробників. Виробники змушені знижувати ціни, щоб залишатися конкурентоспроможними, а також інвестувати значні кошти в дослідження та розробки для впровадження інновацій і покращення своїх продуктів.

Зокрема, акції американської компанії Tesla знизилися на 3% у передринковій торгівлі, тоді як китайська компанія LiAuto втратила 8% своєї ринкової вартості, досягнувши 11-місячного мінімуму. Це сталося через те, що виробники електричних автомобілів були змушені знижувати ціни у відповідь на зростаючу конкуренцію. Така ситуація підкреслює вплив жорсткої конкуренції на ринкові позиції компаній, змушуючи їх коригувати свої стратегії ціноутворення та витрати.[14]

Крім того, глобальна конкуренція може призвести до збільшення імпорту автомобілів, що створює додатковий тиск на місцевих виробників. Імпортні автомобілі, часто пропонуючи конкурентні ціни та інноваційні технології, можуть витіснити місцеві моделі з ринку, знижуючи частку продажів вітчизняних автовиробників. Це може негативно позначитися на національній економіці та рівні зайнятості у галузі.

Висока конкуренція також змушує виробників шукати нові способи підвищення ефективності та зниження витрат, що може включати оптимізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій та реструктуризацію бізнесу. Хоча ці заходи можуть допомогти зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, вони часто вимагають значних інвестицій і можуть призвести до короткострокових фінансових труднощів. Таким чином, глобальна конкуренція створює значні виклики для автовиробників, змушуючи їх адаптуватися до мінливих ринкових умов і знаходити нові шляхи для збереження

своєї рентабельності та конкурентоспроможності. Жорсткіші екологічні норми можуть призвести до збільшення витрат для автовиробників, зростання цін на автомобілі.

Жорсткіші екологічні норми - це ще один важливий фактор, який впливає на майбутнє автомобільної промисловості. Уряди багатьох країн світу вводять все більш жорсткі норми викидів для автомобілів. Це робиться для того, щоб зменшити забруднення повітря та боротися зі зміною клімату. У середу, 13 березня, Європейський парламент прийняв угоду з Радою ЄС щодо нових норм викидів Euro-7. За угоду проголосували 297 представників, проти — 190, та 37 утрималися. Згідно з пресрелізом ЄП, для легкових та фургонів будуть застосовані поточні умови тестування норми Euro-6 та ліміти викидів. Однак для автобусів і вантажівок будуть введені більш суворі ліміти викидів, які будуть вимірюватися як у лабораторних умовах, так і в реальних дорожніх умовах, при збереженні поточних умов тестування норми Euro-6. Жорсткіші екологічні норми можуть призвести до збільшення витрат для автовиробників, зростання цін на автомобілі.[15]

Політична та економічна нестабільність у світі може мати серйозні наслідки для автомобільної промисловості та ринку в цілому. По-перше, коли на ринку панує нестабільність, споживчий попит на автомобілі зазвичай зменшується, оскільки люди стають обережнішими щодо своїх витрат і відкладають придбання автомобілів. Це може призвести до значного зниження продажів для автовиробників та дилерів.

По-друге, економічна нестабільність також може призвести до зниження інвестицій в автомобільну промисловість. Компанії можуть утримувати свої гроші у вигляді ліквідних активів або інвестувати в більш стабільні сектори, що може призвести до скорочення виробництва та зменшення кількості робочих місць у галузі.

Крім того, політична нестабільність може створювати додаткові ризики для автомобільних компаній, особливо якщо вони мають бізнес у країнах з конфліктними або нестабільними урядами. Такі умови можуть призвести до збільшення витрат на безпеку та порушення постачання через перешкоди у торговельних шляхах або обмеження доступу до ринків.

1.3. Конкурентні стратегії автомобільних компаній і ефективність їх використання в умовах глобалізації

В даній роботі розглянуті стратегії, запропоновані М. Портером. Конкурентна стратегія - це набір дій, які використовує компанія, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку. Існує декілька основних типів конкурентних стратегій, які можуть використовувати автомобільні компанії: лідерство за витратами, диференціація і фокусування.[16, с.73]



Рисунок **Ошибка! Текст указанного стиля в документе отсутствует.**6 Конкурентні стратегії, [16]

Лідерство за витратами ґрунтується на мінімізації витрат виробництва та продажу автомобілів. Компанії, які використовують цю стратегію, прагнуть

досягти найнижчої ціни на ринку, щоб залучити більше покупців. Стратегія лідерства за витратами передбачає мінімізацію витрат на виробництво та продаж автомобілів, з метою пропонування найнижчих цін на ринку та залучення більшої кількості покупців. Ця стратегія особливо популярна в автомобільній індустрії, де цінова конкуренція є дуже жорсткою.

Компанії, що дотримуються цієї стратегії, прагнуть досягти максимальної економії на всіх етапах виробничого процесу, зокрема:

- Використання дешевших матеріалів та компонентів
- Автоматизація виробничих процесів
- Оптимізація логістики та ланцюгів постачання
- Зменшення витрат на працю

Збільшення обсягів виробництва дозволяє компаніям розподілити фіксовані витрати на більшу кількість одиниць продукції, знижуючи собі вартість кожного автомобіля.

Деякі компанії інтегрують різні етапи виробничого ланцюжка, що дозволяє їм краще контролювати витрати та якість. Це може включати:

- Виробництво власних компонентів
- Володіння дилерськими центрами
- Надання власних фінансових послуг

Компанії, які дотримуються стратегії лідерства за витратами, часто витрачають менше на маркетинг, оскільки їхньою основною конкурентною перевагою є ціна, а не впізнаваність бренду.

Прикладами компаній, які використовують стратегію лідерства за витратами в автомобільному будівництві, є:

- Дасія - румунський виробник автомобілів, відомий своїми бюджетними моделями. Дасія використовує економічні матеріали та компоненти, а також автоматизоване виробництво для мінімізації витрат.

- Hyundai - південнокорейська компанія, що пропонує широкий асортимент автомобілів за конкурентними цінами. Hyundai використовує вертикальну інтеграцію для кращого контролю над витратами та якістю.

- Toyota - японський виробник, відомий своєю ефективністю виробництва та надійністю автомобілів. Toyota впроваджує систему постійного вдосконалення (Kaizen), щоб постійно знаходити способи зниження витрат.

Диференціація ґрунтується на створенні унікального продукту або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Компанії, які використовують цю стратегію, прагнуть створити цінність для своїх клієнтів, надаючи їм унікальний досвід або характеристики. Диференціація в автомобільній промисловості передбачає створення унікального продукту або послуги, які вигідно відрізняються від пропозицій конкурентів. [16, с.75]

Основні аспекти стратегії диференціації в автомобілебудуванні це інновації та технологічні досягнення. Автомобільні компанії можуть інтегрувати передові технології, такі як автономне водіння, електричні або гібридні силові установки, розширені можливості підключення та високотехнологічні інформаційно-розважальні системи. Наприклад, Tesla здобула популярність завдяки своїм електромобілям з великим запасом ходу, потужним програмним забезпеченням та автопілотом. Також важелем диференціації є дизайн автомобілів. Оригінальний та впізнаваний дизайн є важливим конкурентним чинником. Виробники, такі як BMW та Mercedes-Benz, відомі своїми елегантними та преміальними дизайнами, що приваблюють покупців, які шукають стиль та статус.

BMW позиціонує себе як виробник преміальних автомобілів, що поєднують в собі розкіш, динаміку та інновації. Компанія використовує стратегію диференціації завдяки: високій якості, інноваційним технологіям, спортивному дизайну, сильному бренду. Mercedes-Benz - німецький виробник преміальних

автомобілів, конкурує з BMW, використовуючи схожу стратегію диференціації: розкішний інтер'єр, увага до деталей, інноваційні системи безпеки, багатий історичний досвід.

Головними в автовиробників з такою стратегією є якість і надійність. Деякі виробники роблять акцент на високій якості матеріалів та надійності своїх автомобілів. Наприклад, Toyota славиться своїми надійними та довговічними автомобілями, що приваблює клієнтів, які цінують безпеку та довготривалу експлуатацію.

Екологічність є одним із конкурентних шляхів диференціації. Зростаюча свідомість щодо екологічних проблем спонукає компанії пропонувати екологічно чисті рішення. Виробники, такі як Nissan з моделлю Leaf або BMW, позиціонують свої автомобілі як екологічно відповідальні та енергоефективні.

Надання відмінного обслуговування клієнтів є ключовим фактором диференціації. Компанії можуть пропонувати розширені гарантії, високоякісний сервіс, персоналізовані послуги або зручні програми лояльності. Наприклад, Lexus відома своїм високим рівнем обслуговування клієнтів. Створення сильного бренду та позитивного іміджу є важливим елементом диференціації. Виробники, такі як Ferrari або Porsche, успішно створили бренди, що асоціюються з високими досягненнями, розкішшю та ексклюзивністю. Porsche, відомий виробник спортивних автомобілів, використовує стратегію диференціації, роблячи акцент на: високих характеристиках, ексклюзивному дизайні, обмеженій кількості, активній участі в автоспорті.

Фокусування ґрунтується на концентрації на певному сегменті ринку або групі клієнтів. [16, с.77] Компанії, які використовують цю стратегію, прагнуть стати лідерами в своєму сегменті, пропонуючи продукти та послуги, які максимально відповідають потребам своїх цільових клієнтів. В автомобільній промисловості ця стратегія дозволяє виробникам ставати лідерами в своїй ніші,

пропонуючи автомобілі та послуги, які точно відповідають потребам їхньої цільової аудиторії. Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирівання у зниженні витрат (цін)» і «лідирівання у диференціації продукції» щодо ринку взагалі. Автовиробники, які використовують стратегію фокусування, ретельно аналізують ринок, щоб визначити конкретні сегменти або групи клієнтів, які мають особливі потреби або уподобання. Наприклад, компанія Volvo відома своєю орієнтацією на безпеку, що робить її популярною серед сімейних покупців, які цінують безпеку понад усе. Виробники, які зосереджуються на конкретному сегменті ринку, розробляють продукти, що відповідають специфічним вимогам їхніх клієнтів. Наприклад, Land Rover спеціалізується на виробництві позашляховиків, що задовольняють потреби клієнтів, що шукають надійні автомобілі для екстремальних умов. Компанії, які використовують стратегію фокусування, прагнуть глибоко розуміти потреби, бажання та болі своїх клієнтів. Це дозволяє їм створювати продукти та пропонувати послуги, що точно відповідають очікуванням цільової аудиторії. Наприклад, Mini Cooper зосереджується на клієнтах, які шукають компактні, стильні та маневрені автомобілі для міського середовища. Завдяки концентрації на вузькому сегменті ринку, компанії можуть стати безперечними лідерами у своїй ніші, забезпечуючи найкращі продукти та послуги для своїх клієнтів. Спеціалізовані продукти та послуги, що точно відповідають потребам клієнтів, сприяють підвищенню лояльності та задоволеності споживачів. Зосереджуючись на певному сегменті ринку, компанії можуть уникати прямої конкуренції з великими гравцями, які орієнтуються на масовий ринок.

Автомобільні компанії, які використовують стратегію фокусування:

- Ferrari, виробник ексклюзивних спортивних автомобілів, використовує стратегію фокусування, роблячи акцент на: обмеженій кількості, високих характеристиках, розкішному дизайні, сильному бренду.

- Rolls-Royce, виробник преміальних автомобілів та авіаційних двигунів, використовує стратегію фокусування, роблячи акцент на: надзвичайній розкоші, персоналізації, бездоганному сервісі, багатій історії.

- Harley-Davidson, виробник мотоциклів, використовує стратегію фокусування, роблячи акцент на: американському стилі, відданій спільноті, історії та спадщині, персоналізації.

Стратегії конкурентної переваги, запропоновані Майклом Портером, такі як лідерство за витратами, диференціація та фокусування, є надзвичайно впливовими та широко використовуваними, але існують й інші ефективні підходи. Деякі компанії віддають перевагу інноваційній стратегії, орієнтуючись на постійне впровадження нових технологій і розробок, що дозволяє створювати продукти з унікальними характеристиками. Інші можуть фокусуватися на стратегіях альянсів і партнерств, укладаючи угоди з іншими компаніями для спільного розвитку та зниження витрат. Популярною є також стратегія глобальної експансії, коли автовиробники прагнуть вийти на нові ринки та збільшити свою присутність у різних регіонах світу.

Хоча всі ці стратегії мають свої переваги та можуть бути успішними, стратегії Портера часто розглядаються як найнадійніші та найсистематичніші підходи до досягнення конкурентної переваги. Лідерство за витратами, диференціація та фокусування пропонують чіткі та зрозумілі шляхи до успіху, кожна з яких має свої унікальні методи та переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ (на прикладі «ТОУОТА»)

2.1. Ключові характеристики діяльності «ТОУОТА»

"Тойота" - японська автомобільна компанія, один з найбільших виробників автомобілів у світі. Відома своєю надійністю, ефективністю виробництва та інноваційним підходом до технологій. Вона виробляє широкий асортимент автомобілів, включаючи легкові, комерційні та гібридні моделі. "Тойота" також активно досліджує та розвиває електромобільні технології та автономне водіння. Завдяки своєму репутації як лідеру у галузі технологій та якості, "Тойота" здобула величезну популярність як у Японії, так і в усьому світі.

Успіх "Тойоти" базується на її репутації, як компанії з високою якістю продукту. Якість – насамперед. Одна з основних вимог до продукції в Toyota – якщо щось можна зробити краще, ніж є зараз, то це потрібно обов'язково зробити. Споживачі знають, що можуть розраховувати на те, що їхня "Тойота" довше слугуватиме їм без ремонту, ніж будь-яка інша автівка.

Дохід Toyota у 2023 фінансовому році значно відрізнявся в регіонах продажів компанії (Рис.2.1). [17] Японія отримала найбільший дохід для Toyota Motor Corporation у 2023 році з майже 17,6 трильйонами японських ієн (або близько 131,9 мільярдів доларів США). Північна Америка, другий за величиною джерел доходу для Toyota, принесла приблизно 13,8 трильйона японських єн протягом того року (або приблизно 103,8 мільярда доларів США). В 2023 році

найбільша частка продажів припала на Японію, на другому місці Північна Америка, далі - Азія і Європа.

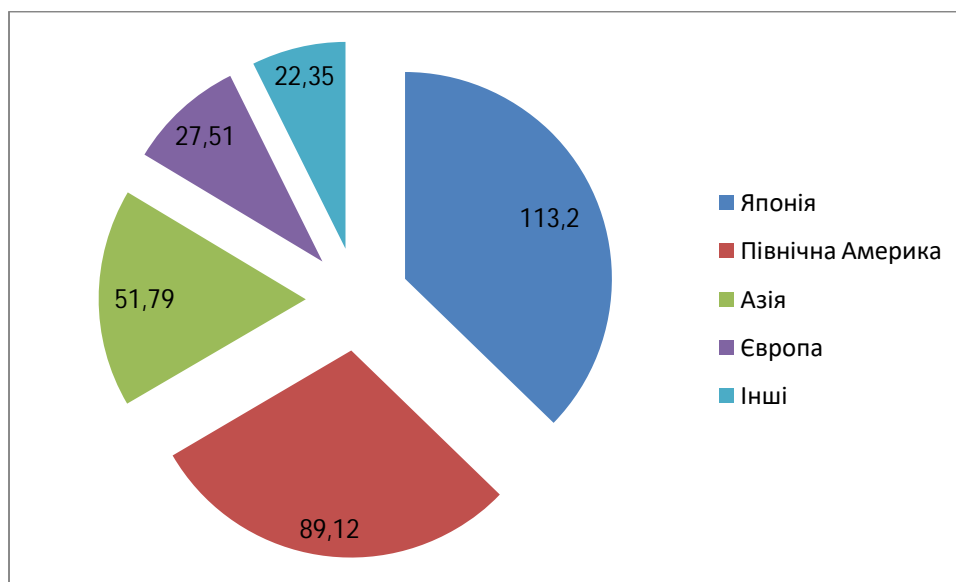


Рисунок 2.1 Дохід від продажу автомобілів 2023, млрд. дол., [17]

"Тойота" і "Лексус" вже довгі роки займають провідні позиції в рейтингу якості та надійності. Компанія, в якій працює понад 240 тисяч людей, продовжує дотримуватися своєї внутрішньої філософії Кайдзен. Ця філософія базується на пошані до клієнтів та стримливому способу ведення бізнесу[18].

Toyota утримує лідерство з продажу автомобілів протягом багатьох років поспіль і залишається найбільшим автовиробником у світі за обсягами продажів. У 2022 році вони здійснили більше 10,5 мільйона продажів автомобілів, випередивши конкурентів, таких як Volkswagen Group та General Motors[19]. Цей успіх підкріплюється репутацією Toyota як виробника високоякісних і надійних автомобілів. Кожен їхній автомобіль відомий своєю якістю, ефективністю та інноваційними технологіями. Крім того, компанія активно працює над розвитком гібридних і електричних моделей, щоб відповідати сучасним екологічним вимогам і потребам споживачів. Такий підхід дозволяє Toyota продовжувати

зберігати своє лідерство на автомобільному ринку і забезпечувати задоволення клієнтів по всьому світу.

Крім того, Toyota відзначається високим рівнем ефективності у своїй виробничій діяльності, що сприяє збільшенню її прибутковості. У 2022 році компанія знову продемонструвала стабільність свого бізнесу, здійснивши чистий прибуток у розмірі 23,6 мільярдів доларів США. Цей показник свідчить не лише про успішність їхніх операцій, але і про ефективне використання ресурсів та виробничих можливостей. Такий високий рівень прибутку дозволяє компанії інвестувати у дослідження та розвиток нових технологій, а також забезпечує стабільність для подальшого розвитку[21].

Toyota є одним із найсильніших брендів у світі, завдяки визнаній репутації надійності та якості своїх автомобілів серед споживачів у всьому світі. Ця репутація робить автомобілі Toyota більш привабливими для покупців, оскільки вони можуть бути впевнені в якості продукту. Крім того, Toyota активно використовує стратегії маркетингу та реклами для підтримки свого бренду, що дозволяє їй підтримувати високий рівень впізнаваності та довіри серед споживачів. Довга історія успіху компанії і накопичений досвід у виробництві автомобілів сприяють її впевненому становленню як одного з лідерів глобального автомобільного ринку. Впровадження постійних інновацій та вдосконалення продукції також допомагають Toyota зберігати свою позицію на ринку та зміцнювати свій бренд у міжнародному масштабі.

Toyota пропонує широкий асортимент автомобілів, який включає в себе легкові автомобілі, позашляховики, кросовери, пікапи, комерційні транспортні засоби та навіть спортивні моделі. Такий різноманітний модельний ряд робить Toyota доступною для широкого кола клієнтів з різними потребами, бюджетами та стилями життя. Компанія продовжує розширювати свій модельний ряд, впроваджуючи нові технології та відповідаючи на змінні вимоги ринку. Такий

підхід дозволяє Toyota зберігати свою конкурентоспроможність і задовольняти потреби різних клієнтів по всьому світу.

Автомобілі Toyota можна знайти на всіх континентах завдяки широкій мережі дилерів, яка налічує понад 180 країн світу.

У період з квітня 2022 року по березень 2023 року Toyota продала клієнтам у Японії трохи менше 2,1 мільйона автомобілів. Північна Америка є найбільшим цільовим ринком компанії з понад 2,4 мільйонами одиниць. У період із січня по грудень 2022 року глобальні роздрібні продажі автомобілів Toyota досягли майже 10,5 мільйонів автомобілів, включаючи продажі бренду Lexus.[22]

Північно-американський регіон є найбільшим ринком збуту Toyota, на який припадає близько 30% світових продажів. США та Канада є основними ринками в цьому регіоні.

Азія динамічно розвивається і стає все більш важливою для Toyota. Китай, Японія та Таїланд є основними ринками в цьому регіоні.

Європа є зрілим ринком, але Toyota все ще має тут значну частку ринку. Франція, Німеччина та Великобританія є основними ринками в цьому регіоні.

Південна Америка має великий потенціал для зростання, і Toyota активно інвестує в його розвиток. Бразилія та Аргентина є основними ринками в цьому регіоні. Африка є найменшим ринком збуту Toyota, але він також має потенціал для зростання. Південна Африка та Нігерія є основними ринками в цьому регіоні.

Асортимент автомобілів від "Тойоти" дуже різноманітний і включає моделі для різних потреб та смаків клієнтів. Ось кілька категорій, які вони пропонують:

- Легкові автомобілі - "Тойота" має широкий вибір легкових автомобілів, від економічних седанів до преміальних моделей. Серед них популярні моделі, такі як Toyota Camry, Corolla, Avalon, і Yaris;

- Кросовери - "Тойота" виробляє різноманітні кросовери та подібні машини, які відповідають різним потребам споживачів. До цієї категорії входять такі моделі, як Toyota RAV4, Highlander, 4Runner, і LandCruiser;
- Гібридні та електричні автомобілі - компанія є лідером у виробництві гібридних та електричних автомобілів. Їхні гібридні моделі, такі як Toyota Prius, і Prius Prime, знамениті своєю ефективністю пального. Крім цього, "Тойота" працює над розвитком електричних автомобілів, включаючи моделі, такі як Toyota Mirai, що працює на водневому паливі;
- Комерційні автомобілі: Крім основного асортименту, "Тойота" також виробляє комерційні автомобілі, такі як вантажівки, фургони та мікроавтобуси, що відповідають потребам підприємств та бізнесів.

Це лише деякі з моделей, які входять до асортименту "Тойоти". Компанія постійно оновлює та розширює свою лінійку, щоб задовольняти змінні потреби ринку та споживачів.

Компанію можна розглянути за допомогою SWOT аналізу. SWOT-аналіз Toyota є важливим інструментом для оцінки стратегічного стану компанії, оскільки допомагає визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для розвитку і загрози, які можуть вплинути на її діяльність. Цей аналіз дозволяє компанії краще розуміти своє конкурентне середовище, а також приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного планування, маркетингових ініціатив та інновацій. Він допомагає компанії визначити свої конкурентні переваги, а також уникати потенційних загроз і максимізувати використання можливостей на ринку. Такий аналіз є важливим етапом у розробці ефективних стратегій розвитку та забезпечення стійкого успіху компанії в довгостроковій перспективі. (Рис.2.2)

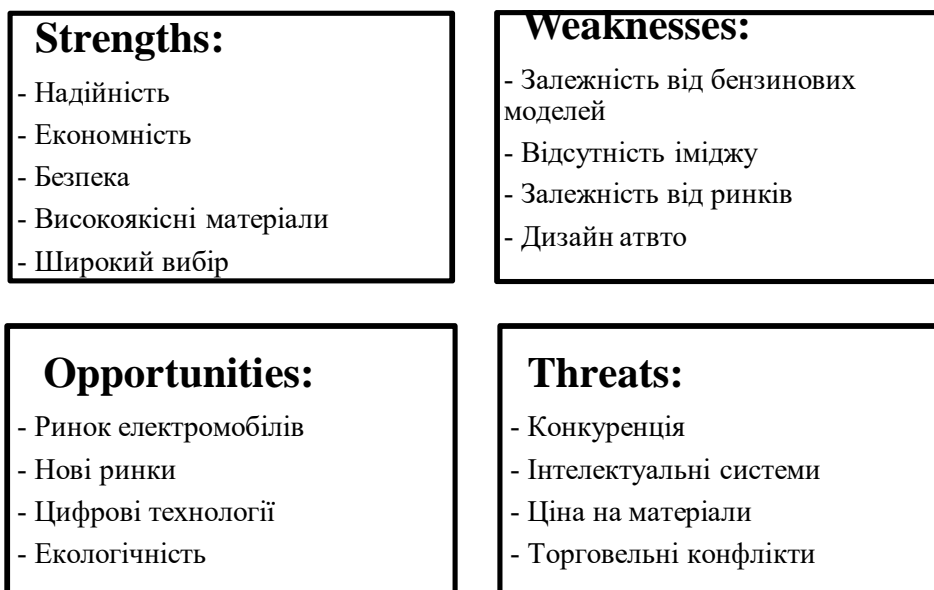


Рисунок 2.2 SWOT-аналіз компанії Toyota

Сильними сторонами компанії є:

- Надійність, тому що автомобілі Toyota відомі своєю винятковою надійністю та довгим терміном експлуатації. Відповідно до найнадійніших брендів Consumer Reports за 2023 рік, Toyota займає перше місце серед найнадійніших брендів, тоді як Honda йде на кілька сходинок нижче під номером п'ять. Згідно з тим же звітом, найнадійнішим автомобілем стала Toyota Corolla Hybrid.
- Toyota пропонує економні в використанні палива моделі, що дозволяє клієнтам економити кошти на бензині.
- Компанія ставить безпеку на перше місце, оснащуючи свої автомобілі передовими технологіями безпеки. Тойота підкреслює, що безпека є частиною їхньої культури.
- Toyota виробляє високоякісні автомобілі з привабливим дизайном та комфортом, використовуючи високоякісні матеріали.

- Компанія пропонує широкий вибір автомобілів різних типів та класів, що задовольняє потреби різноманітної аудиторії.
- Компанія розвиває свою глобальну присутність. Toyota має розгалужену мережу продажів та сервісного обслуговування по всьому світу. Сьогодні Toyota керує 67 виробничими компаніями по всьому світу. Завдяки підтримці 370 000 співробітників компанія продає транспортні засоби в понад 170 країнах і регіонах по всьому світу.
- Компанія уже має Сильний бренд і продовжує його будувати та підкріплювати. Toyota - всесвітньовідомий та визнаний бренд, що асоціюється з надійністю та якістю.
- Компанія може бути впевнена в своїх якостях - досвіді та інноваціях. Компанія має багаторічний досвід у виробництві автомобілів та постійно впроваджує інноваційні технології.
- Toyota відома своїми ефективними методами управління виробництвом та бізнес-процесами. Система виробництва Toyota Motor Corporation (TPS) стала широко відомою і вивченою у всьому світі. Вона базується на принципі полегшення праці працівників з метою повного усунення відходів і скорочення термінів виконання, щоб забезпечити швидку, ефективну та високоякісну доставку транспортних засобів клієнтам за доступною ціною. Ця система застосовується в усіх сферах діяльності Toyota Motor Corporation, включаючи виробництво автомобілів та надання послуг, і всі працівники активно залучені до постійного процесу покращення (кайдзен) на щоденній основі.

Слабкі сторони Toyota:

- Залежність від бензинових моделей у компанії є її слабкістю. Більшість продажів Toyota становлять авто з ДВЗ, що може стати проблемою в умовах переходу на електромобілі. Дуже велика кількість виробничих потужностей спрямована на бензинові автомобілі.

- Відсутність іміджу преміального бренду теж відноситься до слабких сторін бренду. Деякі споживачі можуть сприймати Toyota як бренд масового сегменту, що не асоціюється з розкішшю, тому втрачається частка покупців.
- Деякі моделі Toyota можуть вважатися менш динамічними та прогресивними за дизайном, ніж автомобілі деяких конкурентів.
- Компанія є залежною від певних ринків. Продажі Toyota сильно залежать від стану економіки на ключових ринках, таких як США та Китай, на які припадає непропорційно велика частка продажів.

Можливості Toyota:

- Теперешнє зростання ринку електромобілів може стати великою можливістю для виробника, адже Toyota має можливість розширити свою присутність на ринку електромобілів та гібридів, що є одним з найбільш перспективних напрямків розвитку автопромисловості. Продажі гібридних автомобілів почалися в 1999 році, а продажі електромобілів, що підключаються до мережі електромобілів, — у 2010 році. У 2013 році гібриди зайняли 3,2% ринку легкових автомобілів і знову 5,5% у 2021 році. У 2021 році на повністю електричні транспортні засоби припадало 3,2% ринку легкових автомобілів. І зелена політика сприяють зростанню ринку електромобілів.
- Зростання економіки в країнах, що розвиваються, відкриває для Toyota нові можливості для збільшення продажів. У міру того, як все більше країн у Азії, Африці та Латинській Америці стають економічно стабільнішими, зростає купівельна спроможність їхнього населення. Це створює сприятливе середовище для автомобільних виробників, таких як Toyota, оскільки зростає попит на якісні та надійні транспортні засоби. Більш того, багато з цих країн активно розвивають свою інфраструктуру, що також сприяє збільшенню попиту на автомобілі. Уряди інвестують у будівництво нових доріг і розширення існуючих транспортних мереж, що робить володіння автомобілем більш зручним і необхідним для

місцевих жителів. Toyota, з її репутацією надійного і довговічного бренду, може скористатися цими змінами, пропонуючи моделі, які відповідають потребам і очікуванням споживачів на нових ринках.

- У компанії є можливість впровадження цифрових технологій. Компанія може запроваджувати інноваційні цифрові рішення в свої автомобілі, покращуючи їх функціональність та привабливість для споживачів.

- Зараз є дуже популярними сервіси спільного користування автомобілями. Розвиток сервісів каршерінгу створює для Toyota можливості співпраці та розробки спеціальних моделей автомобілів. Компанія може співпрацювати зі службами таксі типу Uber і розширюватись.

- Компанія може робити фокус на екологічності. Акцент на екологічності виробництва та експлуатації автомобілів може підвищити лояльність клієнтів та відповідати актуальним тенденціям.

Загрози Toyota:

- Автомобільне сфера має величезну конкуренцію. На ринку автомобілів зростає конкуренція з боку як традиційних виробників, так і нових компаній, що спеціалізуються на електромобілях.

- Споживачі можуть змінювати свої пріоритети при виборі автомобілів, надаючи більшої ваги таким аспектам, як автономне керування та інтелектуальні системи, а це не є найсильнішою стороною для Тойоти.

- Підвищення цін на сталь, нафту та інші ресурси може негативно вплинути на виробничі витрати Toyota.

- Міжнародні торговельні конфлікти та політична нестабільність в окремих регіонах можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Політична нестабільність може впливати і на ціну сировини, і на

2.2. Аналіз конкурентної стратегії Toyota

Загальна конкурентна стратегія Toyota включає поєднання загальної стратегії лідерства у витратах і широкої диференціації за моделлю Портера. Лідерство у витратах передбачає мінімізацію операційних витрат і підтримання конкурентоспроможних цін на продаж, що додає компанії переваг, відображених у SWOT-аналізі Toyota. З іншого боку, стратегія широкої диференціації вимагає розробки унікальних продуктів та розвитку бізнесу, що забезпечує Toyota конкурентну перевагу над іншими автовиробниками, такими як General Motors, Tesla, Ford і BMW. Поєднання цих стратегій зміцнює конкурентні переваги Toyota та забезпечує глобальне охоплення всіх сегментів ринку.

Основна стратегічна мета, яка відповідає загальній конкурентній стратегії Toyota, полягає в мінімізації виробничих витрат для досягнення лідерства у витратах. Компанія досягає цього завдяки методу виробництва "точно вчасно", відомому як Toyota Production System. Цей метод спрямований на загальну конкурентну стратегію через мінімізацію відходів, вартості запасів і часу реагування в управлінні операціями. Як результат, компанія досягає максимальної ефективності бізнесу та отримує конкурентні переваги. З урахуванням можливостей, загроз та зовнішніх факторів, зазначених в аналізі, інновації виступають стратегічною ціллю, що відповідає загальній стратегії диференціації компанії. Інновації дозволяють створювати унікальні, привабливі та конкурентоспроможні автомобілі для всіх сегментів ринку, забезпечуючи виконання загальної стратегії конкурентної переваги.

Toyota використовує розробку нових продуктів як свою вторинну стратегію інтенсивного зростання. Ця стратегія сприяє зростанню компанії, залучаючи клієнтів до нових продуктів. Компанія реалізує цю стратегію через

швидкі інновації, які підтримуються корпоративною культурою, орієнтованою на інноваційні процеси. Наприклад, інноваційна розробка моделі Prius дозволила залучити клієнтів, що піклуються про навколишнє середовище. Ця стратегія інтенсивного зростання підтримує загальну стратегію диференціації Toyota, пропонуючи інноваційні продукти з унікальними та передовими функціями.

Toyota вже має глобальну присутність, тому розвиток ринку є лише додатковою стратегією інтенсивного зростання. У межах цієї стратегії компанія розвивається, виходячи на нові ринки або збільшуючи продажі в нових ринкових сегментах. Однак Toyota вже представлена у багатьох сегментах світових автомобільних ринків. Ця стратегія інтенсивного зростання використовує загальну конкурентну стратегію лідерства у витратах для максимізації присутності компанії на глобальному ринку, використовуючи її конкурентні переваги на основі низьких витрат.

Фундаментальною причиною успіху Toyota на світовому ринку є її корпоративна філософія – набір принципів і поглядів, які регулюють використання її ресурсів. Як зазначив Фред Дж. Борч, колишній виконавчий директор General Electric, «корпоративна філософія – це основна політика, яка визначає всі рішення та діяльність організації». Завдяки цій філософії, Toyota та інші іноземні автовиробники успішно проникли на ринок США та закріпили свою присутність у всьому світі завдяки високій продуктивності. Центральною частиною системи управління людськими ресурсами Toyota є її філософія розширення можливостей працівників, що сприяє творчості та інноваціям через заохочення участі співробітників і створює високий рівень лояльності серед них.

Toyota має міцну ринкову позицію в багатьох регіонах світу. У 2012 фінансовому році частка ринку Toyota і Lexus (за винятком міні-автомобілів) у Японії становила 45,5%. У Північній Америці Toyota займає 12,2% ринку, в Азії (без Японії та Китаю) – 13,4%, а в Європі – 4,3%. Крім того, Toyota займає 7%

китайського ринку та значні частки ринку в Південній та Центральній Америці, Океанії, Африці та на Близькому Сході. Така сильна позиція на ринку дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу та успішно виходити на міжнародні ринки. Toyota також має портфоліо сильних брендів в автомобільній промисловості. Завдяки цьому компанія отримує значні конкурентні переваги та досягає високих темпів зростання продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Toyota приділяє велику увагу дослідженням і розробкам, щоб розширити свій асортимент продукції та покращити її функціональність, якість, безпеку та екологічність. Зусилля компанії в галузі досліджень і розробок спрямовані на створення нових продуктів і процесів, а також на вдосконалення можливостей існуючих. Компанія проводить дослідження і розробки на 14 підприємствах по всьому світу. Така активна діяльність у сфері досліджень і розробок дозволяє Toyota впроваджувати нові функції у свої продукти та застосовувати новітні технології в різних сферах. Це допомагає компанії зберігати технологічне лідерство у більшості сегментів продукції, а також розробляти інноваційні продукти, що сприяє високим продажам.

Toyota володіє значною мережею виробничих і дистрибуційних потужностей. Toyota та її дочірні компанії виробляють автомобілі та супутні запчастини на понад 50 виробничих підприємствах у 27 країнах і регіонах, крім Японії. У 2012 фінансовому році компанія виготовила 7 435 781 автомобіль, з яких 3 940 000 було вироблено в Японії, а 3 495 000 – на інших виробничих підприємствах. Крім того, Toyota має широку дистрибуційну мережу. Географічно розподілена виробнича база допомагає компанії диверсифікувати бізнес-ризик, а розгалужена дистрибуційна мережа забезпечує ширше охоплення ринку, що сприяє збільшенню доходів[19].

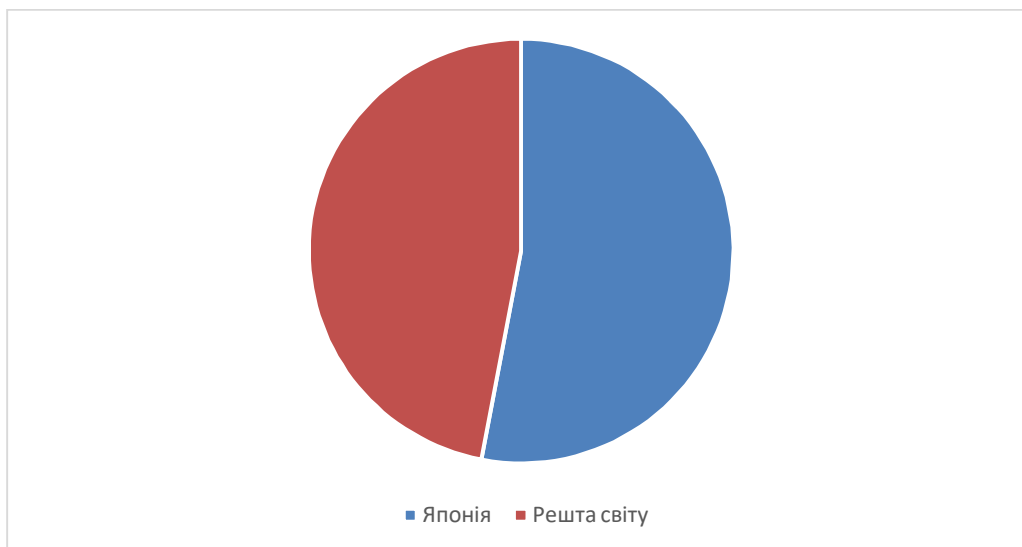


Рисунок 2.3 Виробництво автомобілів в Японії та решті світу 2012, [19]

Їхній успіх ґрунтується на комбінації двох ключових конкурентних стратегій стратегії лідерства у витратах і широкої диференціації за моделлю Портера.

Toyota застосовує передові методи та технології виробництва, щоб знизити витрати та підвищити ефективність. Один із ключових аспектів цієї стратегії – система виробництва «точно вчасно» (Just-In-Time, JIT), яка мінімізує запаси та відходи, одночасно підвищуючи гнучкість і швидкість реагування на зміну попиту. Ця система дозволяє компанії знизити витрати на зберігання та управління матеріалами, що в свою чергу зменшує загальні виробничі витрати. Використання автоматизованих систем і робототехніки на виробничих лініях також сприяє підвищенню точності і якості продукції, зменшуючи людський фактор і ризики помилок. Це забезпечує стабільно високу якість автомобілів, що є важливим конкурентним перевагою на глобальному ринку. Крім того, Toyota активно впроваджує принципи ощадливого виробництва (Lean Manufacturing), які спрямовані на оптимізацію всіх аспектів виробничого процесу. Ці принципи включають постійне вдосконалення (Kaizen), залучення працівників до процесу поліпшення, а також фокус на усунення всіх форм марнотратства. Завдяки цим

методам Toyota досягає високої продуктивності та знижує виробничі витрати, що дозволяє компанії пропонувати конкурентоспроможні ціни на свої автомобілі. Це робить їх продукцію доступнішою для широкого кола покупців, що сприяє зростанню продажів та зміцненню ринкових позицій Toyota у всьому світі. Висока ефективність виробництва також дозволяє компанії швидше впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях і ринкових умовах.

Toyota відзначається сильною вертикальною інтеграцією, яка охоплює контроль багатьох аспектів свого ланцюжка поставок. Це означає, що компанія не лише займається виробництвом кінцевого продукту, але й контролює значну частину процесів постачання сировини та комплектуючих. Такий підхід дозволяє Toyota знижувати витрати на виробництво, оскільки компанія має можливість оптимізувати всі етапи виробничого циклу від початку до кінця. Контроль за постачальниками та власними виробничими процесами забезпечує більш стабільне ціноутворення і зменшує залежність від коливань ринку сировини. Завдяки цьому, Toyota може підтримувати конкурентоспроможні ціни на свою продукцію без компромісів щодо якості. Додатково, вертикальна інтеграція дозволяє Toyota забезпечувати високу якість компонентів і кінцевих продуктів. Компанія встановлює суворі стандарти якості та контролює дотримання цих стандартів на всіх етапах виробництва, від отримання сировини до складання автомобілів. Це дає змогу швидко виявляти та виправляти будь-які недоліки, що виникають у процесі виробництва. Крім того, тісні зв'язки з постачальниками дозволяють швидко реагувати на зміни попиту і технологічні інновації, інтегруючи їх у виробничий процес. Такий рівень контролю забезпечує стабільну якість продукції та високу надійність автомобілів, що є однією з ключових причин успіху Toyota на світовому ринку. Завдяки ефективному управлінню

ланцюгом поставок, компанія здатна своєчасно та ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів, що зміцнює її репутацію та конкурентні позиції.

Toyota активно впроваджує філософію кайдзен [20], яка передбачає постійне вдосконалення процесів на всіх рівнях компанії. Кайдзен, що означає "зміни на краще", є невід'ємною частиною корпоративної культури Toyota. Цей підхід стимулює працівників усіх рівнів постійно шукати шляхи покращення своєї роботи та процесів, у яких вони беруть участь. Завдяки кайдзену, кожен співробітник відчує свою відповідальність за якість кінцевого продукту і має можливість вносити пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів. Це сприяє не лише підвищенню ефективності та продуктивності, але й зміцнює командний дух та мотивацію працівників. Впровадження кайдзену дозволяє Toyota знижувати витрати та покращувати якість своєї продукції через постійні малі зміни, які накопичуються і призводять до значних поліпшень. Ця філософія допомагає виявляти та усувати будь-які недоліки або неефективності в процесах виробництва, зменшувати витрати на матеріали та енергію, а також скорочувати час виробничого циклу. Крім того, кайдзен сприяє розвитку інноваційних рішень, оскільки працівники постійно заохочуються до творчого мислення і пошуку нових шляхів підвищення якості продукції. Завдяки такому підходу, Toyota може оперативно реагувати на змінення ринкових умов і впроваджувати новітні технології, зберігаючи свою конкурентоспроможність і задовольняючи вимоги споживачів щодо високої якості та надійності автомобілів.

Щодо диференціації, то у компанії є ще різні важелі впливу і застосування цієї стратегії. Автомобілі Toyota відомі своєю високою надійністю та довговічністю, що робить їх вигідним вкладенням для власників. Завдяки ретельному контролю якості на всіх етапах виробництва та використанню передових технологій, автомобілі Toyota демонструють стабільну продуктивність протягом тривалого часу. Це означає, що власники можуть розраховувати на

мінімальну кількість поломок і технічних проблем, що суттєво знижує витрати на ремонт і технічне обслуговування. Надійність автомобілів Toyota підтверджена численними дослідженнями та рейтингами споживачів, які відзначають низький рівень дефектів і високу задоволеність продукцією компанії.

Крім того, довговічність автомобілів Toyota робить їх привабливими на вторинному ринку, де вони часто зберігають високу вартість перепродажу. Це означає, що інвестування в автомобіль Toyota є не лише економічно вигідним з точки зору експлуатаційних витрат, але й фінансово розумним рішенням у довгостроковій перспективі. Висока надійність і довговічність продукції Toyota сприяють створенню позитивної репутації бренду, що, в свою чергу, приваблює нових покупців і зміцнює лояльність існуючих клієнтів. Завдяки цим характеристикам, Toyota залишається одним із провідних гравців на глобальному автомобільному ринку, забезпечуючи споживачам надійні та довговічні транспортні засоби.

Автомобілі Toyota відомі своєю винятковою економічністю, що є однією з ключових причин їхньої популярності серед споживачів. Завдяки передовим технологіям двигунів і оптимізованим системам передачі, автомобілі Toyota витрачають менше палива порівняно з багатьма конкурентами. Це досягається завдяки впровадженню інноваційних рішень, таких як гібридні технології, що дозволяють зменшити споживання палива та викиди шкідливих речовин. Моделі, як-от Toyota Prius, стали символом паливної ефективності, пропонуючи водіям можливість економити на паливі без компромісів щодо продуктивності чи комфорту.

Економічність автомобілів Toyota робить їх привабливими для широкого кола покупців, зокрема для людей з обмеженим бюджетом. Менше споживання палива означає менші витрати на щоденну експлуатацію автомобіля, що є важливим фактором для багатьох споживачів у сучасних умовах зростання цін на

енергоносії. Крім того, низькі експлуатаційні витрати дозволяють власникам Toyota заощаджувати гроші на тривалому проміжку часу, що робить ці автомобілі вигідною інвестицією. Економічність також сприяє зниженню загального впливу на навколишнє середовище, що є важливим для споживачів, які дбають про екологію. Завдяки таким перевагам, Toyota продовжує залишатися лідером на ринку, пропонуючи економічні та екологічно відповідальні транспортні засоби.

Незважаючи на значний успіх Toyota, їхня конкурентна стратегія, яка поєднує лідерство за витратами та диференціацію, має деякі недоліки, що варто враховувати.

Стратегія Toyota базується на високій ефективності та низьких витратах, що робить їхні автомобілі доступними для широкого кола покупців. Проте така стратегія також означає значну залежність компанії від великих обсягів виробництва. Якщо попит на автомобілі Toyota знизиться, це може суттєво вплинути на рентабельність компанії. Оскільки економія на масштабі є ключовою частиною їхньої стратегії, зменшення обсягів виробництва може призвести до зростання витрат на одиницю продукції, що, в свою чергу, зменшить конкурентоспроможність та прибутковість. Ця залежність від великих обсягів виробництва означає, що Toyota повинна постійно стежити за ринковими умовами та швидко адаптуватися до змін у попиті. Наприклад, економічні кризи, зміни в уподобаннях споживачів або посилення конкуренції можуть суттєво вплинути на продажі, що вимагатиме від компанії оперативних коригувань у стратегії виробництва і маркетингу.

Фокус на досягненні високої ефективності та мінімізації витрат може зробити Toyota менш гнучкою у відповіді на зміни на ринку та в технологічній сфері. Витрати на дослідження та розробки нових технологій можуть бути обмеженими, оскільки компанія зосереджена на оптимізації виробничих процесів та зниженні витрат. В умовах швидкого розвитку технологій та змін у вимогах

споживачів, Toyota може стикатися з викликами швидкої адаптації до нових тенденцій та потреб ринку. Недостатня гнучкість може ускладнювати впровадження інновацій та нових функцій у свої продукти, що може призвести до втрати конкурентних позицій.

Навіть при наявності широкого асортименту автомобілів, критики Toyota вказують на те, що їхні автомобілі не завжди виділяються індивідуальністю порівняно з деякими конкурентами. Хоча модельний ряд Toyota може бути різноманітним і включати автомобілі різних класів і цінових категорій, деякі споживачі можуть вважати, що дизайн та характеристики їхніх автомобілів не настільки унікальні або виразні, як вони б хотіли. Ця недостатня індивідуальність може зробити продукцію Toyota менш привабливою для споживачів, які активно шукають більш унікальні та емоційно насичені автомобілі. У сучасному ринковому середовищі, де персоналізація та індивідуальний стиль стають все більш важливими для споживачів, недостатня диференціація може призвести до втрати покупців на користь більш інноваційних та унікальних брендів.

Незважаючи на сильну вертикальну інтеграцію та контроль над багатьма аспектами свого ланцюжка поставок, Toyota також зіштовхується з рядом ризиків. Це може бути перевагою з точки зору ефективності та якості, оскільки компанія має більше контролю над процесами виробництва та якістю комплектуючих. Однак, ця сильна вертикальна інтеграція може також зробити компанію більш вразливою до ризиків, таких як перебої у постачанні та геополітичні проблеми. Наприклад, в разі виникнення проблем з постачанням сировини або комплектуючих матеріалів, які використовуються в виробництві автомобілів Toyota, компанія може стати перед важкістю виробництва та постачання своїх продуктів на ринок. Політичні нестабільності або торгові конфлікти також можуть стати перешкодою для нормальної роботи ланцюжка поставок, що може призвести до затримок у виробництві та постачанні. Таким чином, необхідно

постійно вдосконалювати стратегії управління ланцюжком поставок та мати плани ризиків, щоб зменшити вплив можливих негативних подій на діяльність компанії.

Це лише деякі з потенційних мінусів конкурентної стратегії Toyota. Компанія постійно вдосконалюється та адаптується до мінливих умов ринку, тому ці мінуси стратегії можуть з часом змінитися.

Загалом, конкурентна стратегія Toyota залишається однією з найуспішніших в автомобільній промисловості.

Японський автовиробник переглянув свої плани на поточний фінансовий рік, що триває з 1 квітня 2023 року до 31 березня 2024 року. Спочатку Toyota оголосила про амбітні цілі, включаючи продаж 202 000 електрокарів, 137 000 гібридів, що заряджаються, 3 497 000 звичайних гібридів і 8 000 водневих автомобілів. Проте з'ясувалося, що реальний попит на електричні моделі виявився значно нижчим.

Фінансовий директор Toyota пояснив, що корпорація змушена була переглянути свої продажі електромобілів через цінову війну на китайському ринку, маючи на меті збереження прибутковості. Новий прогноз на поточний рік включає продаж 123 000 електромобілів (зниження на 39%), 141 000 гібридів, що заряджаються (збільшення на 2,9%), 3 598 000 звичайних гібридів (збільшення на 2,9%) і 5 000 водневих автомобілів (зниження на 37,5%). (Рис. 2.4)

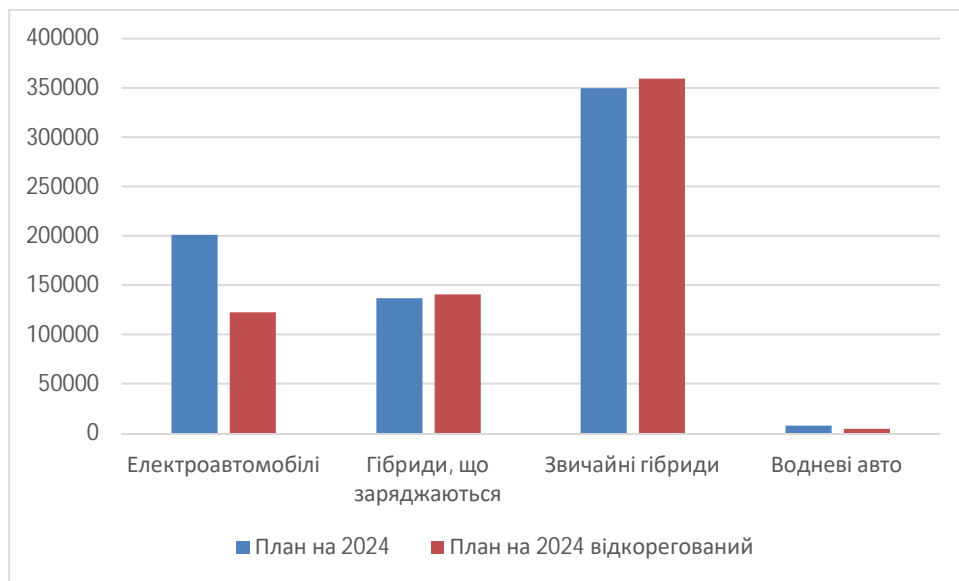


Рисунок 2.4 Корегування планів продажів Toyota 2024, [20]

Корпорація Toyota переглянула свою стратегію і переключилася на гібридні моделі, щоб уникнути прямої конкуренції з китайськими виробниками та Tesla. Фінансовий директор наголосив, що широкий асортимент силових агрегатів дозволив уникнути "цінових воєн". За підсумками року очікується збільшення частки електрифікованих моделей Toyota та Lexus з 29,6% до 37,2%.

У третьому кварталі 2023 року Toyota досягла історичних рекордних результатів, збільшивши продаж до 5,6 мільйона автомобілів (зростання на 8,3%). Перше півріччя також було успішним із десятивідсотковим збільшенням продажів, що минулий рік найуспішнішим в історії компанії Toyota[22].

2.3. Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії Toyota в умовах глобального ринку

Зважаючи на стратегію Toyota, яка поєднує лідерство за витратами та диференціацію, надано кілька порад з інвестицій в дослідження та розробки.

Необхідно зробити акцент на дослідженнях і розробках, спрямованих на зниження витрат виробництва. Це може включати оптимізацію процесів, впровадження ефективних технологій та вдосконалення ланцюжка поставок. Необхідно зосередити увагу на проведенні досліджень і розробок, спрямованих на оптимізацію витрат виробництва. Це означає не лише зменшення витрат на окремі етапи виробництва, а й пошук нових методів, що дозволять економити ресурси та час на всіх рівнях виробничого процесу. Така стратегія включатиме в себе аналіз ефективності поточних процесів, ідентифікацію можливих покращень у виробничих технологіях та методах управління, а також впровадження інноваційних рішень, спрямованих на зниження витрат та підвищення продуктивності. Додатковою складовою такої стратегії може бути оптимізація ланцюжка поставок, що дозволить забезпечити стабільність постачання матеріалів та комплектуючих, а також знизити їх вартість.

Необхідні інвестиції в розробку нових продуктів та технологій, які забезпечать Toyota унікальність та конкурентні переваги на ринку. Це може охоплювати електричні та гібридні автомобілі з передовими функціями, які задовольняють зростаючий попит на екологічно чисті та енергоефективні транспортні засоби. Необхідно концентрація на розвитку і впровадженні нових продуктів та технологій, які нададуть Toyota унікальність і конкурентні переваги на ринку. Інвестування в дослідження та розробки нових автомобільних рішень може включати в себе створення передових систем електричних та гібридних автомобілів, які відповідатимуть зростаючому попиту на транспорт з екологічно чистими та енергоефективними характеристиками. Такі інновації можуть включати в себе вдосконалені батарейні технології, автономне керування, системи безпеки та зв'язку, а також інші передові функції, що роблять автомобілі Toyota привабливими для споживачів і дозволяють підтримувати своє лідерство в індустрії.

Постійне вивчення ринку та технологічні тенденції, щоб швидко реагувати на зміни та адаптувати стратегію відповідно. Інвестування в гнучкість та швидкість реакції дозволить Toyota залишатися конкурентоздатною в умовах зростаючої конкуренції. Ретельно вивчайте динаміку ринку та технологічні тенденції, щоб оперативно реагувати на зміни та адаптувати стратегію відповідно до нових умов. Інвестування в гнучкість та швидкість реакції дозволить Toyota залишатися конкурентоздатною в умовах постійної конкуренції та змінного середовища. Це включає в себе постійний моніторинг тенденцій у споживчому попиті, технологічній сфері, а також реакцію на стратегічні кроки конкурентів. Швидке впровадження змін та адаптація до нових умов дозволить зберегти та зміцнити позиції компанії на ринку.

Необхідно створити стимули для співробітників пропонувати та реалізовувати новаторські ідеї. Розвиток інноваційної культури в компанії сприятиме постійному вдосконаленню та забезпечить стабільність у стратегічних напрямках розвитку. Активно заохочуйте співробітників до пропозиції та реалізації новаторських ідей, надаючи їм стимули та визнання за внесок у розвиток компанії. Розвиток інноваційної культури в організації сприятиме створенню середовища, де кожен працівник відчуває свою важливість і має можливість долучитися до процесу творчого пошуку та вдосконалення. Це стимулюватиме залучення працівників до активної участі у впровадженні нових ідей та технологій, що в свою чергу сприятиме постійному вдосконаленню та забезпечить стабільність у стратегічних напрямках розвитку компанії.

У зв'язку зі зростаючою конкуренцією та швидкою зміною технологій, Toyota повинна зосередитися на підвищенні своєї гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов ринку. Це вимагає швидкої реакції на зміни, а також вдосконалення виробничих та постачальних процесів. Для досягнення цих цілей Toyota може впроваджувати нові методи виробництва, які дозволять реагувати на

попит споживачів та виробничі потреби. Розширення можливостей ланцюжка поставок також важливо для забезпечення необхідних компонентів та матеріалів вчасно, що допоможе уникнути перешкод у виробництві. Для зміцнення гнучкості та адаптивності, важливо також активно співпрацювати з партнерами та стартапами для швидкого впровадження нових технологій та інновацій. Це дозволить Toyota зберігати свої лідерські позиції в умовах постійних змін на ринку та задовольняти потреби споживачів у швидкозмінному світі автомобільної індустрії. Збереження фокусу на надійності та доступності є критичним для Toyota, оскільки ці цінності завжди були основою її успіху. Компанія повинна продовжувати включати ці принципи у свою стратегію, щоб підтримати лояльність існуючих клієнтів та привернути нових. Забезпечення надійності продукції та послуг допомагає підтримувати довіру споживачів до бренду Toyota. Постійне покращення технічних характеристик автомобілів та розвиток якісного сервісу підтримує репутацію компанії як надійного партнера для клієнтів. Одночасно, збереження доступності продукції важливо для того, щоб привабити широке коло клієнтів. Широкий асортимент моделей та цінова політика, що враховує потреби різних клієнтів, дозволяє Toyota зберігати свою привабливість на ринку та залишатися доступною для різних категорій споживачів. Крім того, важливою частиною стратегії є постійне збереження балансу між надійністю та доступністю. Це означає, що Toyota повинна постійно вдосконалювати свої виробничі процеси та контроль якості, щоб забезпечити надійність продукції, а водночас розробляти рішення, які дозволять знизити вартість виробництва та зробити свої продукти доступнішими для широкого кола споживачів.

Компанії варто звернути більшу увагу на європейський ринок, який наразі є майже на останньому місці за продажами компанії (Рис.2.1). Ретельне дослідження культурних, соціальних та економічних відмінностей в європейських країнах допоможе зрозуміти потреби та уподобання європейських споживачів. Це

дозволить адаптувати продукти та маркетингові стратегії до місцевих умов. Враховуючи зростаючу обізнаність європейських споживачів щодо екологічних питань, розробка та маркетинг автомобілів з низьким рівнем викидів шкідливих речовин та високою енергоефективністю може привернути більшу увагу.

Розробка моделей, які відповідають попиту на європейському ринку, таких як малі міські автомобілі, гібриди та електромобілі, може збільшити конкурентоспроможність Toyota на цьому ринку. Розширення асортименту продукції компанії у напрямках, які відповідають специфічним уподобанням та потребам європейських споживачів, може значно посилити її позиції на цьому ринку. Малі міські автомобілі, такі як компактні моделі з невеликим споживанням палива, є дуже популярними в європейських містах через обмежений простір для паркування та високі ціни на паливо. Розробка таких моделей дозволить Toyota зайняти солідну частку цього сегмента ринку.

Європейські споживачі дуже цінують технології, що підвищують безпеку та забезпечують комфорт у керуванні автомобілем. Інвестування у розробку та впровадження передових систем безпеки та зручності може привернути нових клієнтів.

ВИСНОВКИ

В даній роботі був проведений аналіз стратегій лідерства за витратами, диференціації та фокусування, запропонованих Майклом Портером, і зроблений висновок про їхню важливість у конкурентному середовищі автомобільної промисловості. Компанії, що успішно використовують ці стратегії, мають перевагу над конкурентами і здатні забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Ринок автомобілів є динамічним та конкурентним середовищем, де компанії стикаються з численними викликами та можливостями. Систематичний аналіз конкурентного середовища є важливим для розробки ефективних конкурентних стратегій та збереження конкурентоспроможності.

Автомобільна промисловість стежить за швидкими технологічними змінами, зокрема у напрямках автономного водіння, електрифікації, зв'язку та інших. Дослідження конкурентних стратегій повинно враховувати вплив цих інновацій на позицію компаній на ринку та їхні конкурентні переваги. Розвиток ринку електромобілів створює нові можливості та виклики для автомобільних виробників. Дослідження має вивчити стратегії компаній у сфері електрифікації, включаючи розробку батарей, зарядну інфраструктуру та інші технології.

Дослідження конкурентних стратегій компанії Toyota вказує на успішне використання стратегій диференціації та стратегію лідерства за витратами. Зосередженість на якості, інноваціях та клієнтозорієнтованості дозволила Toyota зайняти впевнену позицію на ринку та досягти успіху як в масовому, так і в преміум-сегменті автомобільної індустрії.

У висновку можна висловити високу оцінку принципу кайдзен, який є ключовим елементом конкурентної стратегії автомобільних виробників, зокрема компанії Toyota. Кайдзен, який перекладається як "постійне вдосконалення", відображає постійну прагнучість до вдосконалення процесів, виробництва та

продукції. Цей принцип відображає віру в постійний розвиток та покращення, що є необхідними умовами для досягнення конкурентної переваги в сучасному світі.

Кайдзен дозволяє компаніям стати більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку, шляхом систематичного впровадження малих, постійних покращень у всіх аспектах діяльності. Цей підхід сприяє вдосконаленню продуктів, процесів виробництва та управління, що дозволяє автомобільним виробникам підтримувати високий рівень якості та ефективності.

Таким чином, кайдзен заслуговує на похвалу як важливий інструмент для досягнення конкурентних переваг у сучасній автомобільній промисловості, а компанія Toyota виступає відмінним прикладом успішного впровадження цього принципу.

Незважаючи на успіх, автовиробники стикаються з рядом викликів, таких як зміни в кліматичних умовах, розвиток технологій, зростання конкуренції та регулювання у сфері автомобільного транспорту. Прогресивні автовиробники мають можливість перетворити ці виклики на можливості шляхом інновацій та розробки нових конкурентних стратегій. Для подальшого розвитку досліджень у цій області рекомендується дослідити вплив новітніх технологій, таких як автономність, електрифікація та цифрові рішення, на конкурентні стратегії автовиробників. Також важливо провести порівняльний аналіз стратегій різних компаній у різних регіонах світу з метою ідентифікації кращих практик та можливостей для удосконалення конкурентоспроможності автомобільної промисловості.

Також компанії слід звернути більш пристальну увагу на європейський ринок автомобілів. Враховуючи динаміку змін у споживчих уподобаннях та технологічних тенденціях, постійний моніторинг та адаптація стратегій стануть ключовими факторами успіху на європейському автомобільному ринку.

Рекомендації для виробника включають приділення уваги розробці та впровадженню стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів на європейському ринку. Це може включати створення моделей, які відповідають попиту на малі міські автомобілі, гібриди та електромобілі, а також розвиток цифрових та зв'язкових рішень, що є важливими для європейських споживачів. Додатково, автомобільним виробникам слід ретельно аналізувати та адаптувати свої стратегії управління ланцюгом постачання з урахуванням особливостей європейського ринку.

ДЖЕРЕЛА

1. Timothy J. Sturgeon Johannes Van Biesebroeck. Crisis and Protection in the Automotive Industry. Policy Research Working Paper. 2009. № 5060
2. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. 2023 PRODUCTION STATISTICS. URL: <https://www.oica.net/category/production-statistics/2023-statistics/>
3. Аніта Прасад. Forbes. Tesla шукає місце для будівництва автомобільного заводу в Індії вартістю \$2-3 млрд – FT. URL: <https://forbes.ua/news/tesla-shukae-mistse-dlya-budivnitstva-avtomobilnogo-zavodu-v-indii-vartistyu-2-3-mlrd-ft-03042024-20305>
4. Global EV Outlook 2023. Executive summary. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023/executive-summary>
5. Jannik Lindner. German Car Industry Statistics. URL: <https://worldmetrics.org/german-car-industry-statistics/>
6. Japan's Automotive sector U.S. Commercial Service. Japan - Country Commercial Guide. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/japan-automotive>
7. Stephanie Soh. Analyzing The U.S. Automotive Industry. URL: <https://autoleap.com/blog/analyzing-the-u-s-automotive-industry-trends-shop-owners-should-know/>
8. Mexpando. Driving Forward: Mexico's Automotive Sector Accelerates in 2024. URL: https://www.linkedin.com/pulse/driving-forward-mexicos-automotive-sector-accelerates-2024-obfgf?trk=organization_guest_main-feed-card_feed-article-content
9. Sandra Idehen, Lisa Ivers, Mia Kimani, Stefano Niavas, Takeshi Oikawa, and Charlotte Slabbert. Drawing a Route to Market for Multinationals in Africa. URL:

<https://www.bcg.com/publications/2017/globalization-winning-in-emerging-markets-drawing-route-market-multinationals-africa>

10. Global EV Outlook 2024. Trends in electric cars. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024/trends-in-electric-cars>

11. THE 2022 EU INDUSTRIAL R&D INVESTMENT SCOREBOARD. R&D investment in the automobile sector. URL: <https://www.acea.auto/figure/rd-investment-in-the-automobile-sector-by-world-region/>

12. Wellfar. Ціни На Промислову Сировину Стрімко Зросли В Першому Кварталі 2022 Року, А Витрати На Доставку Залишалися Високими. URL: <https://ua.welfareengineparts.com/news/industrial-raw-material-prices-rose-rapidly-65996312.html>

13. Ihsaan Fanusie. Raw material costs rising for automotive industry: BofA report. URL: https://finance.yahoo.com/news/raw-material-costs-rising-for-automotive-industry-bof-a-report-172812315.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAB9NL4d_9JK4aXCb_FUpq7q9c5bzaPescVPylFo7Dh6dcRcFMqRIFVDvHqBwOF39K1TTw4on8WNQfAygWFVkOovxfkzxV4q_eJT9zC9IeAsjoPeYQSq2nrXhThfU6TaE_4Mw-epXij6p5dGnbo5KA8JMyFcEEnPHhpXayFWeWKZ

14. УНН. Виробники електрокарів знижують ціни на тлі жорсткої конкуренції URL: <https://unn.ua/news/vyrobnyky-elektrokariv-znyzhuiut-tsiny-na-tli-zhorstkoii-konkurentsii-aktsii-tesla-vpaly-na-3percent>

15. Інститут досліджень авторинку. Європейський парламент затвердив нові норми викидів для транспортних засобів. URL: <https://eauto.org.ua/news/502-yeuropeyskiy-parlament-zatverdiv-novi-normi-vikidiv-dlya-transportnih-zasobiv>

16. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів / М. Портер — з англ. «Альпина Диджитал», 2005. 454 с.

17. Statista. Toyota's revenue in FY 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/279652/revenue-of-toyota-by-region/>
18. Toyota.ua. Філософія кайдзен. URL: <https://grand-motor.toyota.ua/filosofia-kajdzen>
19. Statista. Toyota Motor Corporation - Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/1893/toyota/>
20. Zosym Махум. Філософія Toyota. URL: <https://www.maxzosim.com/filosofia-toyota-14-printsipiv-roboti-zlaghodzhienoyi-komandi-dzhiefri-k-laikier/>
21. Statista. Toyota Motor Corporation's motor vehicle sales between FY 2017 and FY 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/267314/vehicle-sales-of-toyota-by-region-since-2008/>
22. Toyota Europe Newsroom. Toyota's first quarter market sales increase... URL: <https://newsroom.toyota.eu/toyotas-first-quarter-market-sales-increase-10-year-on-year-outperforming-the-european-market/>

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Timothy J. Sturgeon, Johannes Van Biesebroeck. "Crisis and Protection in the Automotive Industry." Policy Research Working Paper. 2009. No. 5060

The study analyzes the impact of the financial crisis on the automotive industry and the protection measures implemented by the governments of different countries. The authors examine protectionist policies such as subsidies and tariffs and their impact on industry competitiveness. Using empirical evidence, they show how the crisis is changing the global car market and fostering new strategies to protect national manufacturers.

2. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. 2023 Production Statistics

Car production statistics for 2023, provided by the International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. The document contains data on production volumes in different countries of the world, analyzes trends and changes in production capacity, as well as the impact of these changes on the global car market. Statistics help assess the state of the industry and predict future trends.

3. Anita Prasad. Forbes. "Tesla is looking for a place to build a car factory in India worth \$2-3 billion - FT"

The article analyzes Tesla's plans to expand its manufacturing facilities in India. Potential locations for the new plant, investment plans and expected impact on the local economy are reviewed. Advantages and challenges that Tesla may face in the process of implementing this project are also considered.

4. Global EV Outlook 2023. Executive Summary

Overview of the development of the electric vehicle market in 2023, prepared by the International Energy Agency (IEA). The report includes an analysis of trends in the production and sales of electric vehicles, government policies to support the electrification of transport, as well as a forecast of market development for the coming years. The presented data and conclusions help to understand the dynamics of the transition to environmentally friendly transport.

5. Jannik Lindner. "German Car Industry Statistics"

Statistics of the German automobile industry, covering data on production, sales and exports of automobiles. The author analyzes the main trends in the development of the industry, the impact of the latest technologies and regulatory changes on the market. The statistics provide insight into the competitiveness of German manufacturers on the global market and their strategic initiatives.

6. Japan's Automotive Sector. U.S. Commercial Service. Japan - Country Commercial Guide

A handbook prepared by the US Commercial Service containing an analysis of Japan's automotive sector. The document covers key aspects of the market such as production volumes, export opportunities, regulatory environment and major industry players. Challenges and opportunities facing automotive companies in Japan are also described.

7. Stephanie Soh. "Analyzing The U.S. Automotive Industry"

Analysis of the US automotive industry, including an overview of key trends, innovations and challenges. The author considers changes in consumer preferences, the impact of environmental regulations, as well as the development of new technologies, such as electric cars and autonomous vehicles. The article helps to understand market dynamics and strategic decisions of companies in response to these changes

8. Mexpando. "Driving Forward: Mexico's Automotive Sector Accelerates in 2024"

An overview of the development of the automotive sector in Mexico with an emphasis on the year 2024. Investment projects, government initiatives to support the industry, as well as trends in production and exports are considered. The analysis includes the impact of international trade agreements and regulatory changes on the competitiveness of Mexican manufacturers.

9. Sandra Idehen, Lisa Ivers, Mia Kimani, Stefano Niavas, Takeshi Oikawa, Charlotte Slabbert. "Drawing a Route to Market for Multinationals in Africa"

Research offering African market entry strategies for multinational companies. The authors analyze the peculiarities of the regional market, challenges and opportunities for international players, as well as provide recommendations for adapting business models. The study highlights the importance of localization and understanding local conditions for successful business in Africa.

10. Global EV Outlook 2024. Trends in Electric Cars

Updated overview of the electric vehicle market, prepared by the International Energy Agency (IEA). The report includes an analysis of new trends in the production and sales of electric vehicles, policy measures to support electrification, as well as a forecast for the development of the industry for 2024. IEA reports provide a deep understanding of global trends and help shape strategies for governments and businesses.

ДОДАТОК Б

Анотація кваліфікаційної бакалаврської роботи

"Competitive strategies of automobile companies in global markets"

The qualifying bachelor's thesis is devoted to the study of the theoretical foundations and principles of the formation of competitive strategies of automobile companies in the global context. The author analyzes competitive strategies using the example of the Toyota company, highlighting the key characteristics of its activity, as well as the advantages and disadvantages of the chosen strategies. Particular attention is paid to aspects such as cost leadership, differentiation and focus strategies.

The work examines the opportunities and threats for the world's automobile manufacturers in the modern conditions of globalization, as well as the effectiveness of using competitive strategies to ensure sustainable development and competitiveness in international markets.

A separate section is devoted to recommendations for improving Toyota's competitive strategy, taking into account dynamic changes in the global market environment and the introduction of innovative technologies, such as autonomous driving and electrification.

Based on the analysis, the author draws conclusions about the importance of a systematic analysis of the competitive environment and provides practical recommendations for increasing the effectiveness of national strategies for the development of the automotive industry, which will contribute to the growth of the competitiveness of Ukrainian manufacturers on international markets.

The results of the study can be useful for scientists, politicians and managers who are involved in the development and implementation of development strategies in the field of automotive industry.

Ім'я користувача: Міжнародного обліку та аудит Гавриловський Олек...	ID перевірки: 1016282330
Дата перевірки: 25.05.2024 17:29:50 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 25.05.2024 18:37:43 EEST	ID користувача: 100005725

Назва документа: БКР_Колісник

Кількість сторінок: 51 Кількість слів: 10930 Кількість символів: 84561 Розмір файлу: 621.20 KB ID файлу: 1016075367

5.72% Схожість

Найбільша схожість: 0.98% з Інтернет-джерелом (<https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%87%D0%BD%8C>)

3.8% Джерела з Інтернету 283 Сторінка 53

3.85% Джерела з Бібліотеки 428 Сторінка 54

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел