

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту  
Кафедра міжнародної економіки**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **05 Соціальні та поведінкові науки**  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **051 «Економіка»****

Форма навчання: очна (денна)  
очна (денна), заочна, дистанційна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

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

здобувача Кулініча Глеба Сергійовича  
(ПІБ, підпис)

---

Науковий керівник: Савчук Наталія Володимирівна – доктор економічних наук,  
професор кафедри міжнародних фінансів  
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

---

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Мозговий О.М.

---

(підпис)

Київ 2025

## 3MICT

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                 | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ<br>АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ.....                                     | 5  |
| 1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій .....                                                                                 | 5  |
| 1.2. Реалізація розробок конкурентних стратегій на глобальному<br>ринку.....                                                               | 11 |
| 1.3. Фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії<br>.....                                                                        | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АВТОМОБІЛЬНИХ<br>КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА<br>«ТОЙОТА-УКРАЇНА»)..... | 23 |
| 2.1. Загальна характеристика «Тойота-Україна» та його конкурентне<br>позиціонування на автомобільному ринку України.....                   | 23 |
| 2.2. Аналіз глобального автомобільного ринку та стратегій ключових<br>гравців. Оцінка конкурентної стратегії<br>Тойота.....                | 32 |
| 2.3. Пропозиції щодо адаптації глобальної стратегії до локальних умов<br>ринку України.....                                                | 51 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                              | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ<br>ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                         | 59 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                    |    |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* конкурентних стратегій автомобільних компаній на глобальних ринках зумовлена стрімкою трансформацією галузі під впливом технологічних інновацій, екологічних викликів та змін у споживчій поведінці. Перехід на електричні автомобілі, поява нових ринкових гравців із Азії, а також вплив геополітичних факторів роблять вивчення конкурентних стратегій особливо важливим для розуміння сучасних бізнес-процесів. Крім того, дослідження допоможе виявити ефективні підходи до адаптації автовиробників до глобальних викликів, що є ключовим для їхнього довгострокового успіху на міжнародних ринках.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* В наукових дослідженнях, тема конкурентних стратегій автомобільних компаній широко розкривається науковцями, так Македон В.В. висвітлює зміни ринкових позицій та конкурентоспроможності світових автомобільних транснаціональних компаній в системі міжнародного бізнесу [1, с.74-79], Пилипенко Г.М. визначає світові тенденції розвитку автомобільної промисловості [2, с.44-49], Лимонова Е.М. досліджує діяльність основних європейських автомобільних транснаціональних компаній і приходить до висновку, що важливим для компаній є виготовлення автомобільних компонентів [3, с.54-68].

*Мета дослідження* конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних ринках, *завдання дослідження* наступні:

- визначити сутність та класифікацію конкурентних стратегій у світовому автомобільному бізнесі;
- опрацювати методичні підходи до розробки та реалізації конкурентних стратегій на глобальному ринку;
- проаналізувати фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії автомобільної компанії в умовах глобалізації;
- охарактеризувати загальну характеристику «Тойота-Україна» та його конкурентне позиціонування на ринку України;

- проаналізувати глобальний автомобільний ринок та стратегії ключових гравців;
- провести оцінку конкурентної стратегії Тойота на глобальному рівні;
- визначитися з пропозиціями щодо адаптації глобальної стратегії до локальних умов ринку України.

*Об'єктом дослідження є конкурентні стратегії автомобільних компаній, предметом дослідження теоретичні та практичні застосування конкурентних стратегій найбільших автомобільних компаній.*

Дослідження конкурентних стратегій у глобальному автомобільному секторі вимагає комплексного підходу, що поєднує теоретичний аналіз, емпіричні дані та практичні кейси. Для роботи використані наступні основні методи: теоретичні (аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз стратегій автомобільних компаній); емпіричні методи (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель «5 сил Портера»); кількісні та якісні методи.

Дослідження конкурентних стратегій автомобільних компаній на глобальних ринках має важливе теоретичне значення, оскільки розширює наукові уявлення про сучасні механізми конкуренції в автомобільній промисловості, зокрема в умовах глобалізації, цифровізації та переходу до екологічно чистих технологій. Методична цінність роботи полягає в адаптації існуючих методів до специфіки автомобільної галузі. Практична значущість дослідження полягає оптимізації глобальних стратегій проникнення на ринки; розробки інноваційних продуктів (електромобілі, автономні системи); підвищення конкурентоспроможності через диференціацію.

Інформаційна база дослідження: статистичні дані, офіційні сайти автомобільних компаній

Структура роботи: Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

### 1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій

У сучасних умовах глобалізації та високої насиченості ринку конкурентні стратегії набувають вирішального значення для успішного функціонування компаній автомобільної галузі. Сутність конкурентної стратегії полягає у формуванні довгострокових дій, спрямованих на створення та підтримання сталих конкурентних переваг. Це забезпечує фірмі здатність протистояти тиску конкурентів, задовольняти споживчі потреби більш ефективно, ніж інші учасники ринку, та досягати стабільної прибутковості.

Конкурентна стратегія, на відміну від корпоративної, слугує інструментом її реалізації, уточнюючи способи досягнення цілей та підходи компанії в ключових сферах бізнесу. Її також називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання переваг.

Групування визначень конкурентної стратегії зарубіжними та вітчизняними науковцями зведемо до табл.1.1 [4].

Таблиця 1.1 – Класифікація визначення терміну «конкурентна стратегія» [4]

| № п/п | Автор         | Визначення                                                                                                                                                                             |
|-------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2             | 3                                                                                                                                                                                      |
| 1.    | М. Портер     | ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага                                                                                                     |
| 2.    | М. Саєнко     | спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти        |
| 3.    | Т. Мостенська | передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації |

| 1  | 2                           | 3                                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Ю. Грановська               | стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами                         |
| 5. | А. Томпсон,<br>А. Стрікланд | розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі                  |
| 6. | О. Нефедова                 | спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення                     |
| 7. | І. Ансофф                   | стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу |

Науковці розглядають конкурентну стратегію, як конкурентну перевагу, поведінку компаній та утримання і покращення позиції на ринку, тобто з аналізом визначень «конкурентна стратегія» - будь-яка компанія працює на ринку для досягнення конкурентної переваги, враховуючи свої можливості і за рахунок етичної поведінки.

У світовій автомобільній промисловості, яка вирізняється високим рівнем інноваційності, складною логістикою, великомасштабними інвестиціями та жорсткою конкуренцією, формування конкурентної стратегії є особливо важливим. Згідно з теорією Майкла Портера, виокремлюють три базові стратегії: стратегія лідерства за витратами (полягає у мінімізації витрат для встановлення конкурентних цін); стратегія диференціації (орієнтована на унікальні характеристики продукту, що виправдовують вищу ціну); стратегія фокусування (передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку).

Іншим важливим підходом є матриця Ансоффа, що дозволяє поєднувати стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації. У контексті автомобільної промисловості це може проявлятися в інвестиціях у електричні автомобілі, розширення продажів на ринки країн, що розвиваються, або створення дочірніх брендів для нових сегментів.

Структура інтерпретації націоналізації компаній відображає широке розмаїття форм, що зустрічаються в автомобільній промисловості: від ранньої

інтернаціоналізації американських виробників з їхніми власними різноманітними траєкторіями розвитку до інтернаціоналізації японських виробників, змушених адаптуватися до місцевих обмежень, і, нарешті, обмеженого шляху, обраного європейськими виробниками [5].

Просторова ієрархічна організація багатонаціональних компаній може бути побудована як структура різних форм розгалуженості конкурентних стратегій, яка пропонує чотири основні конфігурації: світову, багатонаціональну, багаторегіональну та трансрегіональну (табл.1.2) [5].

Таблиця 1.2 - Конфігурації мультинаціоналізації компаній [5]

| Принципи ієрархії             | Ступінь ієрархічного контролю |                           |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                               | Слабкий                       | Сильний                   |
| Всесвітня інтернаціоналізація | Багатонаціональна компанія    | Всесвітня компанія        |
| Глобалізація                  | Багаторегіональна компанія    | Трансрегіональна компанія |

Чотири вищезазначені конфігурації не є рівнозначними одна одній, оскільки кожен процес мультинаціоналізації обов'язково починається зі світового режиму. Отже, ключові конфігурації – це можливі кроки інтернаціоналізації компаній, коли вони переходять від світових стратегій до глобальних стратегій, йдучи різними шляхами.

Конкурентні стратегії у світовому автомобільному бізнесі пройшли декілька етапів розвитку. На межі 19-20 століть автомобіль був екзотичним і дорогим товаром, доступним тільки заможним. Кожна машина виготовлялася вручну, а отже мала високу собівартість і довгий цикл виробництва. Саме в цей період Генрі Форд, засновник Ford Motor Company, запропонував радикально нову модель організації праці, що назавжди змінила індустрію [6].

Конкурентна стратегія Форда була побудована на домінації на ринку, так як автомобільні виробники того часу спеціалізувались на виробництві автомобілів для середнього та вищого класу споживачів. Зменшення вартості автомобіля та швидке розширення виробництва дало змогу стати виробником-лідером того часу.

Основні елементи конкурентної стратегії Форда зведемо до табл.1.3 [6].

Таблиця 1.3 – Сутність конкурентної стратегії Генрі Форда [6]

| № п/п | Елемент                  | Результат                                                                                                                                     |
|-------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Масштабне виробництво    | Запровадження конвеєра в 1913 році дозволило виготовляти авто швидко та серійно                                                               |
| 2.    | Стандартизація продукції | Всі автомобілі Model T виготовлялись за єдиною специфікацією - «будь-який колір, якщо чорний».                                                |
| 3.    | Зменшення витрат         | Автоматизація і спрощення дозволили знизити ціну на 60% за декілька років                                                                     |
| 4.    | Підвищення зарплат       | У 1914 році Форд подвоїв денну зарплату робітників до \$5 і зменшив робочий з 9 годин до 8 годин, щоб утримати кадри і зробити їх споживачами |
| 5.    | Доступність для мас      | Model T став першим масовим авто середнього класу за рахунок низької ціни                                                                     |

Цей підхід заклав основи індустріалізованого капіталізму двадцятого століття (ефективність, стандартизація, масовий ринок), але не був розрахований на довгий термін існування. Основні проблеми: єдина модель, один колір, що з розвитком сприйняття споживачами послаблювало зацікавленість даним автомобілем. Наслідком зміни ринку стала поява нових гравців, і вже в 1930-х роках конкурентні стратегії потребували змін.

На конкурентному ринку проявляється маркетингова стратегія розвитку, тобто підприємства орієнтуються на стиль життя своїх споживачів. Серед нових впроваджень: General Motors - ширший модельний ряд, різні кольори, нові функції (залучення ширшого ринку, конкуренція за «емоцію», а не тільки ціну) [7], Chrysler - перша система гальм усіх коліс (боротьба за безпеку та технічну перевагу), європейські бренди - компактність, локалізація під ринки (адаптація до культурних і економічних особливостей).

Період після Другої світової війни (1950-1970) став вирішальним для формування нового підходу до виробництва й споживання автомобілів у Європі. Ключовим трендом стала стратегія економічного автомобіля, яка відповідала потребам відновлення, дефіциту ресурсів і змін у структурі споживача.

Основні риси стратегії економічного автомобіля: широкі маси населення, що раніше не мали авто; мінімалістичний, функціональний, компактний; малі об'єми двигунів, низька витрата пального; доступна вартість - у межах місячної

чи дворічної зарплати середнього робітника. Концепція того часу: менше - краще, головне - доступність, надійність і функціональність. Європейська стратегія була гнучкою відповіддю на реалії повоєнного відновлення (авто як базовий транспорт), американська стратегія (прояв економічної сили і культури споживання, що створювала «авто-мрію»). Європейська стратегія дала життя ідеї «авто для всіх», що згодом трансформувалась у сучасні концепти «міського авто», «екологічного авто», «електромобіля».

1970-1980-ті роки стали епохою прориву японської автомобільної промисловості, який здійснив справжню революцію в глобальній конкуренції. Якщо європейці після війни зробили ставку на економію, а американці - на масовість і розкіш, то Японія обрала третій шлях: стратегія якості, надійності та виробничої ефективності, що базувалася на унікальних управлінських та інженерних підходах.

Основні елементи стратегії: філософія «Kaizen» (безперервне покращення процесів, навіть найдрібніших деталей); система Toyota Production (виробництво без втрат, мінімізація запасів); контроль якості (стандартизація, участь кожного працівника у контролі якості); масштабованість (легка адаптація під будь-який ринок); довговічність авто (автомобілі з ресурсом понад 300000 км без серйозного ремонту); дизайн і функціональність (прості, практичні, з сучасним дизайном, орієнтовані на користувача); ціна/якість (найкраще співвідношення на ринку) [8].

Довгостроковий вплив на глобальну галузь: встановлення нових стандартів якості у світовій автомобільній промисловості; поява нових форматів стратегічного управління; становлення Японії як технологічного лідера в автомобільній індустрії; основи майбутнього прориву в гібридних та електроавтомобілях.

1990–2000-ті роки в автомобільній промисловості стали періодом стрімкої трансформації: змагання вже точилося не лише за обсяги продажів чи якість, а за технологічну інноваційність, глобальну пізнаваність бренду та вміння адаптуватися до нового споживача. Це був час, коли брендинг і технології стали

стратегічною зброєю, а успіх визначався здатністю створити «емоційний зв'язок» з клієнтом.

Основні стратегічні напрямки конкурентної боротьби: інновації в електроніці (електронні ключі, мультимедіа-системи); брендинг та емоційний зв'язок; дизайнерські прориви (нові кузови, дизайнерські нововведення); злиття та альянси; маркетингові кампанії (телевізійна реклама, перші інтерактивні сайти, поява брендів у кіно). Це десятиліття, коли бренд став ідентичністю, а технологія - основою довіри споживача. Успішним був той, хто: міг говорити зі споживачем «однією мовою»; постійно дивував інноваціями; залишався впізнаваним у глобальному світі. Сучасна автомобільна промисловість зазнає радикальних змін, зумовлених необхідністю переходу до без вуглецевого транспорту, технологічним проривом та новими вимогами споживача. Ключовими трендами є електрифікація транспорту, впровадження принципів сталого розвитку та цифрова трансформація. Ці процеси формують сучасні конкурентні стратегії світових автовиробників. Головними рушіями змін у галузі виступають екологічні виклики та державне регулювання. Вимоги до зниження викидів парникових газів, особливо в межах ЄС, США та Китаю, стимулюють виробників до переходу на електромобілі. Паралельно зростає попит на «зелені» авто серед споживачів, зокрема молоді, яка все більше орієнтується на сталість, інноваційність і соціальну відповідальність бренду. Зниження вартості акумуляторів також сприяє зменшенню цін на електричні автомобілі, роблячи їх доступнішими.

Чимало автовиробників впроваджують стратегію електромобільного фокусу. Tesla є яскравим прикладом компанії, що базує бізнес-модель на повній електрифікації. Volkswagen реалізує платформу, орієнтовану виключно на електричні моделі. Китайські BYD і NIO демонструють успішні моделі масового виробництва. Інновації охоплюють як апаратну частину (електротяга, автономне водіння), так і цифрові сервіси (мобільні додатки, інтернет). З'являється нова бізнес-модель – «авто як сервіс», що включає підписки, шеринг і мобільність на вимогу.

Незважаючи на динаміку, галузь стикається з бар'єрами: недостатня кількість зарядних станцій, залежність від імпорту рідкісноземельних елементів, висока вартість електричних автомобілів, потреба у масштабному переробленні батарей, а також питання кібернетичної безпеки. Всі ці аспекти вимагають довгострокових рішень та інвестицій. Сучасна конкуренція в автомобільній промисловості виходить за межі швидкості чи вартості – вона охоплює цілісний підхід до життя, технологій і природи. Виграє той, хто не просто виробляє машини, а створює екосистему мобільності, що відповідає цінностям наступного покоління.

Узагальнюючи, аналіз сутності та класифікації конкурентних стратегій дозволяє зробити висновок, що конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованим на досягнення стійких конкурентних переваг підприємства у вибраній ринковій ніші. Вона визначає напрями та інструменти діяльності компанії в умовах ринкової конкуренції, з урахуванням її внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища.

Існуючі підходи до класифікації конкурентних стратегій - зокрема моделі М. Портера (стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування), адаптивні, інноваційні та агресивні стратегії - відображають різні варіанти поведінки підприємства на ринку залежно від обраної цільової аудиторії, ресурсної бази та характеру конкурентного середовища.

Таким чином, ефективний вибір та реалізація конкурентної стратегії передбачає всебічний аналіз ринкових умов, гнучкість у прийнятті управлінських рішень і стратегічне бачення довгострокового розвитку підприємства.

## **1.2. Реалізація розробок конкурентних стратегій на глобальному ринку**

У сучасних умовах глобалізації підприємства змушені адаптувати свої стратегії до швидкоплинного та висококонкурентного середовища. Розробка конкурентної стратегії передбачає системний підхід, який враховує не лише внутрішній потенціал підприємства, а й зовнішні фактори: глобальні тренди,

поведінку конкурентів, технологічні трансформації та зміну споживчого попиту. Методичні підходи в цьому контексті слугують інструментом для формалізації стратегічного процесу - від аналізу до реалізації.

Класичні стратегічні моделі та їх адаптація до глобального ринку:

- Модель п'яти сил Портера. Оцінює галузеву привабливість через п'ять основних сил (конкуренція, постачальники, споживачі, нові гравці, замітники). У глобальному контексті ця модель доповнюється врахуванням геополітичних ризиків, міждержавних бар'єрів і культурних особливостей споживання [9].

- SWOT-аналіз. Служить базою для визначення стратегічного положення компанії. У міжнародному масштабі важливо деталізувати можливості та загрози в різних регіонах світу, адаптуючи стратегію до місцевих умов [10].

- Матриця BCG та GE/McKinsey. Дозволяють перенацілювати бізнес-одиниці або продуктові лінії з точки зору глобального потенціалу. У контексті міжнародної експансії ці інструменти допомагають визначити доцільність виходу на ті чи інші ринки [11].

Сучасні методичні підходи: підхід ресурсної орієнтації (конкурентна перевага базується на унікальних ресурсах і компетенціях підприємства. У глобальному середовищі успіх визначається здатністю масштабувати й адаптувати ці ресурси у різних культурах і правових системах); динамічні здібності (орієнтація на здатність підприємства швидко переорієнтовувати свої процеси, структури й продукти у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Цей підхід особливо актуальний для глобальних гравців у високотехнологічних галузях); підхід блакитного океану (створення нових ринкових ніш замість конкуренції в існуючих. Глобальна реалізація вимагає глибокого розуміння локальних потреб і здатності створювати «унікальну цінність» для нових типів споживачів).

У цих умовах підприємства змушені розробляти конкурентні стратегії, здатні забезпечити стійке функціонування та розвиток на багаторівневому міжнародному ринку. Методичні підходи до формування таких стратегій дозволяють системно оцінити як внутрішній потенціал компанії, так і зовнішні

виклики та можливості, що постають перед автовиробниками в сучасності. Яскравим прикладом використання методичних підходів до формування конкурентної стратегії зведемо на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Методичні підходи до формування конкурентної стратегії

*Джерело: Складено автором на основі [11]*

Першим етапом формування конкурентної стратегії виступає глибокий стратегічний аналіз середовища. У глобальному контексті широко застосовується PESTEL-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Наприклад, глобальні ініціативи з декарбонізації, підтримка електромобілів у країнах ЄС, США та Китаю суттєво впливають на довгострокові стратегічні орієнтири виробників. Галузевий аналіз за Портером дає змогу оцінити силу конкурентів (наприклад, зростання Tesla та китайських брендів), загрози від нових гравців та роль постачальників акумуляторів як стратегічних вузлів. SWOT-аналіз допомагає порівняти сильні сторони (досвід, інновації, брендинг) і слабкості (застарілі моделі, високі витрати), а також розкрити можливості (нові ринки, технології) та загрози (регуляції, нестабільність постачань).

Другий етап – визначення стратегічної мети підприємства. В умовах глобальної конкуренції цілі можуть варіюватися від домінування у сегменті електромобілів, до лідерства в преміум-класі, чи охоплення масового доступного сегменту. Для автомобільних концернів важливо адаптувати свої стратегічні цілі до регіональних особливостей, включно з культурними очікуваннями споживачів, логістичними умовами та політичною стабільністю ринку. Стратегічні цілі можуть також включати вихід на нові географічні ринки, наприклад, розширення у Південно-Східній Азії, Африці чи Латинській Америці.

Третій етап – вибір базової конкурентної стратегії. Автовиробники можуть орієнтуватися на стратегію лідерства у витратах, що дозволяє пропонувати доступні моделі завдяки масштабному виробництву і локалізації постачань. Альтернативою є стратегія диференціації - пропонування унікального продукту з високою споживчою цінністю, як-от інноваційні технології, дизайн або функціонал. Деякі компанії застосовують стратегію фокусування, обслуговуючи конкретну ринкову нішу, наприклад, орієнтування на електричні пікапи, або на преміум електричні седани.

Четвертий етап - формування ресурсного забезпечення обраної стратегії. Це включає інвестиції в науково-дослідні розробки, створення інженерних хабів, трансформацію виробничих потужностей відповідно до нових стандартів та побудову гнучких глобальних ланцюгів постачань. Особливе значення має забезпечення кваліфікованого персоналу та трансформація корпоративної культури, наприклад, через діджиталізацію управління, підвищення екологічної відповідальності тощо.

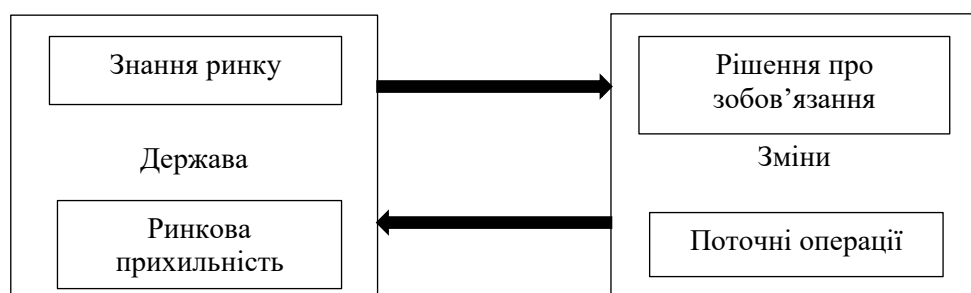
П'ятий етап - імплементація стратегії. Для цього компанії трансформують організаційну структуру, впроваджують стандартизовані виробничі платформи, проводять уніфікацію деталей та модулів для зменшення витрат. При цьому важливою є адаптація продукції до локальних умов: наприклад, врахування клімату, дорожніх стандартів чи стилю водіння в різних регіонах світу. Сюди ж входить стратегічне партнерство з локальними дилерами, постачальниками, або ІТ-компаніями.

Заключний етап - оцінка результатів та стратегічне коригування. Ефективність стратегії оцінюється за ключовими показниками: прибуток, частка ринку, темпи зростання продажів, викиди вуглецевого газу на одиницю продукції, індекси споживчого задоволення. Глобальні гравці активно використовують цифрову аналітику для відстеження поведінки клієнтів і реагування на нові тенденції. Наприклад, швидке впровадження функцій автономного водіння або змін у політиці після продажного обслуговування базується саме на аналізі реального фідбеку з ринку.

Таким чином, методичні підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії в автомобільній промисловості мають комплексний характер. Вони поєднують глибокий аналітичний інструментарій із гнучкою управлінською практикою, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до умов глобального ринку, зберігаючи при цьому стійкість і інноваційність.

На прикладі компанії Тойота, основна концепція глобальної експансії – стратегія інтернаціоналізації. Компанія, виходячи на міжнародні ринки та забезпечуючи там глобальну присутність, застосовує методичні стратегії. Тойота впроваджує різноманітні стратегії, які допомагають адаптуватися до різних ринків та орієнтуватися в складній глобальній динаміці. Найкращою теоретичною моделлю є модель інтернаціоналізації Уппсали (рис.1.2). Ця модель пояснює, як компанії можуть з часом збільшувати міжнародні зобов'язання, починаючи з діяльності та знайомих маркерів, які повинні розширюватися на більш віддалених та незнайомих ринках. Шлях Тойота створює місцеві дочірні компанії та виробництво в різних регіонах, що відображає системний підхід до глобальної експансії [8].

Рисунок 1.2 – Модель Уппсали [8]



Глобальна стратегія компанії - це визначний шлях до інтернаціоналізації з ефективним управлінням ланцюгом поставок та проникливим маркетингом. Підходи компанії також сприяють сталому глобальному успіху. Шлях Тойота до інтернаціоналізації був спрямований на різні регіони та адаптований до регіональних особливостей.

Підтримка та посилення конкурентної переваги:

- постійне вдосконалення: Тойота залишається відданою своїм принципам постійного вдосконалення для бережливого виробництва. Це передбачає надання співробітникам можливості виявляти та усувати втрати, а також підвищувати якість та ефективність;

- інноваційна стійкість: автомобільна промисловість розвивається в бік автономних транспортних засобів, які повинні продовжувати інвестувати в екологічно стійкі технології. Розширення виробництва гібридних та електричних транспортних засобів, скорочення викидів та використання відновлюваних джерел енергії є важливими кроками до сталої конкурентної переваги;

- цифрова трансформація: впровадження цифрової трансформації шляхом інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних з Інтернетом, в операційну діяльність. Ці технології оптимізують виробництво та підвищують безпеку та функціональність транспортних засобів, що покращить обслуговування клієнтів.

Узагальнюючи, реалізація конкурентних стратегій на глобальному ринку є складним та багатогранним процесом, що вимагає від підприємств адаптації до умов міжнародного середовища, врахування культурних, економічних, політичних та технологічних відмінностей між країнами. Успішне впровадження таких стратегій потребує глибокого аналізу ринкової кон'юнктури, конкурентного ландшафту, локальних споживчих уподобань та глобальних тенденцій розвитку галузі.

Застосування глобальних конкурентних стратегій, зокрема стратегії глобального лідерства, багатонаціональної адаптації або транскордонної інтеграції, дає змогу підприємствам формувати стійкі позиції на міжнародному рівні, нарощувати частку ринку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Водночас, реалізація таких стратегій супроводжується необхідністю управління ризиками, пов'язаними з глобалізацією, а також потребує високого рівня стратегічної гнучкості та інноваційного потенціалу.

Отже, ефективне втілення конкурентних стратегій у глобальному середовищі є ключовим чинником успішного функціонування компанії в умовах міжнародної конкуренції та є передумовою для її сталого розвитку на світовому ринку.

### **1.3. Фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії**

Вибір конкурентної стратегії компанією вимагає врахування широкого спектра зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують стратегічний простір для прийняття ефективних управлінських рішень. Ці фактори взаємопов'язані, комплексні за природою та постійно змінюються під впливом технологічного прогресу, трансформації споживчих очікувань та геополітичних зрушень.

Технологічний прогрес і інновації. Рівень технологічної готовності підприємства безпосередньо впливає на вибір стратегії. Інновації в електричні автомобілі, автономне водіння, штучний інтелект та програмне забезпечення змушують компанії змінювати свої продуктові лінійки, інвестувати в нові розробки і шукати конкурентні переваги. Технологічний прогрес, що використовується в сучасних автомобілях, значно зріс, що створює проблеми для компаній, які не перебувають на передових позиціях. Виробники, які не можуть забезпечити ці покращення, можуть зіткнутися з труднощами в отриманні прибутку [12].

Глобальна конкуренція і тиск нових гравців. Зростаюча конкуренція з боку нових автовиробників, зокрема китайських, змінює правила гри. Нові гравці часто

мають гнучкіші структури, доступ до дешевших ресурсів і державну підтримку, що дозволяє їм швидше впроваджувати інновації та виходити на міжнародні ринки. Водночас транснаціональні гіганти змушені переосмислювати свої стратегії масштабування, кооперації та партнерств.

Ринкова сегментація і поведінка споживачів. Смаки і запити споживачів змінюються у залежності від регіону. Наприклад, у Північній Америці популярні пікапи, в Європі - компактні економні авто, а в Азії - електромобілі малого розміру. Автомобільні компанії повинні враховувати ці культурні та економічні відмінності при формуванні продуктової лінійки та при виборі стратегій диференціації. Уникнення регіонів політичної нестабільності та вивчення можливостей на квітучих автомобільних ринках Азії та Південної Америки також є життєздатним варіантом для входження на нові ринки. Робота над створенням нового дизайну автомобілів та нових технологічних досягнень, від яких споживачі зможуть отримати вигоду та які їх зацікавлять, має призвести до вигідної окупності інвестицій [12].

Політичні та регуляторні умови. Рівень екологічного регулювання, податкове стимулювання виробників електричних автомобілів, торговельні бар'єри, стандарти безпеки й інші державні обмеження безпосередньо формують стратегічні можливості. Компанії змушені адаптуватися до жорстких норм в Європейському Союзі (наприклад, за викидами вуглецевого газу), або отримують вигоди від державних субсидій у США. Саме ці умови стимулюють стрімке зростання ринку електромобілів.

Автомобільні компанії можуть зазнавати значного впливу та навіть бути обмеженими глобальним політичним кліматом. В останні роки геополітичні нестабільності значною мірою сприяли низці зовнішніх факторів, що впливають на автомобільну промисловість. Повномасштабна війна з росією має і, ймовірно, матиме тривалий вплив на міжнародні відносини, впливаючи таким чином на майбутню доступність нафти та газу з росії в міжнародному масштабі. Обидві країни є монументальними у виробництві автомобільних запчастин та комплектуючих, і завдяки конфлікту виробництво автомобілів сповільнилося, а в

деяких районах взагалі зупинилося. Очікується, що цей конфлікт призведе до зменшення кількості нових автомобілів та вантажівок на мільйони. Крім того, напруженість між Китаєм та США, що охоплює як політичну, так і економічну сфери, створила стрес для автомобільного ринку. Оскільки Китай володіє найбільшою часткою світових продажів автомобілів, а між двома країнами назріває торговельна війна, спостерігається зниження споживчого попиту в автомобільній промисловості [12].

Корпоративна культура та кадровий потенціал. Формування стратегії залежить і від внутрішніх ресурсів компанії: рівня компетенції персоналу, швидкості прийняття рішень, лідерства та здатності до інновацій. Наприклад, японські компанії мають глибоко інтегровану культуру «кайдзен» - постійного вдосконалення, що формує стратегічну гнучкість і ефективність. Західні компанії дедалі частіше впроваджують гнучкі методи управління.

Корпоративна культура - це система внутрішніх цінностей, норм, моделей поведінки, яка об'єднує працівників і визначає спосіб прийняття рішень, внутрішню комунікацію та інноваційний клімат у компанії. У стратегічному контексті вона: формує стратегічну гнучкість (компанії з відкритою до змін культурою швидше реагують на нові виклики); забезпечує узгодженість дій між підрозділами, філіями та партнерами; підвищує внутрішню мотивацію працівників і сприяє зменшенню плинності кадрів; впливає на імідж і бренд роботодавця, що стає важливою конкурентною перевагою [13].

Кадровий потенціал - це сукупність знань, навичок, досвіду, творчого мислення та інноваційної активності персоналу. У стратегії це: базис для створення унікальних компетенцій; засіб реалізації інноваційних рішень (особливо у сфері електромобілів, автономного водіння, екологічного дизайну); фактор підвищення швидкості впровадження стратегічних змін; джерело інтеграції цифрових технологій в управління і виробництво.

Глобалізація змушує автомобільні концерни діяти в багатокультурному середовищі, де корпоративна культура має бути достатньо гнучкою для адаптації, але збереженням ціннісного ядра. Це породжує: необхідність інтернаціональної

культурної компетентності керівників; виклики у комунікації між підрозділами в різних країнах; потребу у локалізації управлінських моделей, не змінюючи стратегічну цілісність.

Серед сучасних підходів, що використовують автомобільні компанії: корпоративні університети; системи мотивації, прив'язані до стратегічних цілей; цифрові платформи колективного обміну знаннями; інноваційні лабораторії та внутрішні акселератори стартапів. Ці інструменти дозволяють інтегрувати культуру змін, прискорювати внутрішні трансформації і залучати молоді таланти.

Корпоративна культура та кадровий потенціал є ключовими стратегічними ресурсами автомобільних компаній у 21 столітті. Їхнє значення не обмежується внутрішнім управлінням - вони формують здатність до інновацій, забезпечують стабільність в умовах глобальної турбулентності і є основою довгострокової конкурентоспроможності. Стратегія без людського потенціалу - це просто схема. Але коли до неї додається корпоративна культура, вона перетворюється на живий, адаптивний організм, здатний до постійного розвитку.

Фінансова стійкість як основа стратегічної стабільності означає здатність компанії витримувати зовнішні кризи, економічні цикли, валютні коливання та інші ризики, не втрачаючи при цьому операційної ефективності. У стратегії розвитку вона: забезпечує безперервність інновацій навіть у періоди економічного спаду; дозволяє реалізовувати довгострокові проекти, як-от електромобільні платформи; зміцнює довіру інвесторів та партнерів, відкриваючи доступ до пільгових кредитів або стратегічних альянсів; зменшує залежність від зовнішнього фінансування під час стратегічного розширення.

Інвестування у стратегічні напрями стає критично важливим в умовах швидких технологічних змін. Фінансово стійкі компанії можуть дозволити собі: формувати нові бізнес-моделі (наприклад, перехід від продажу авто до підписки чи мобільних сервісів); диверсифікувати ризики за рахунок багатопрофільних інвестицій (автомобілі, енергетика, ІТ); підтримувати сталий розвиток, фінансуючи зелений перехід без шкоди для прибутковості.

У сукупності, фінансова стійкість і інвестиційний потенціал стають не лише підтримкою, а рушієм конкурентної стратегії. Вони дозволяють: бути першими у впровадженні технологічних інновацій; залучати кращих партнерів і фахівців; формувати довіру у споживачів та акціонерів; бути менш вразливими до криз і регуляторних змін. У сучасній автомобільній промисловості стратегічна стійкість неможлива без фінансової стійкості. Конкурентна боротьба ведеться не лише на конвеєрі чи в маркетингу, а й у балансах, інвестиційних портфелях і фінансовій прозорості. Компанії, які вміють поєднувати стійку фінансову модель з активним стратегічним інвестуванням, здатні не лише втримати позиції, а й очолити ринок трансформацій.

Узагальнюючи, конкурентні стратегії в автомобільному секторі відображають широкий спектр підходів до забезпечення ринкової переваги - від цінового лідерства та диференціації до стратегій фокусування на окремих сегментах. У глобальному контексті вони трансформуються залежно від технологічних змін, очікувань споживачів і макроекономічних викликів. Таким чином, ефективна стратегія - це не статична модель, а динамічна система рішень, яка постійно адаптується до нових умов глобальної конкуренції.

Методичні підходи до формування конкурентних стратегій у світовій автомобільній галузі ґрунтуються на поєднанні глибокого аналізу ринку, ресурсної бази компанії, цифрових трендів і екологічної політики. Вони охоплюють як класичні етапи стратегічного планування, так і сучасні інструменти бізнес-моделювання, з урахуванням глобальних викликів. Високий рівень адаптивності, цифрова трансформація та орієнтація на сталий розвиток стали визначальними елементами конкурентної переваги у 21 столітті.

У глобалізованому світі вибір конкурентної стратегії автомобільною компанією визначається низкою ключових факторів: техніко-економічним рівнем виробництва, інноваційною спроможністю, корпоративною культурою, кадровим потенціалом, фінансовими можливостями та специфікою ринку. Глобальні тренди, як-от перехід до електромобілів та посилення екологічних стандартів,

змушують компанії адаптувати свої стратегії не лише до внутрішнього потенціалу, а й до складної структури міжнародної конкуренції.

Узагальнюючи, вибір конкурентної стратегії підприємства є результатом комплексного аналізу низки взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості, обмеження та перспективи його розвитку в умовах конкурентного середовища. До ключових факторів належать: рівень конкуренції в галузі, характеристика споживчого попиту, стан макроекономічного середовища, технологічні тренди, ресурсний потенціал підприємства, організаційна структура, фінансова стійкість та інноваційна здатність.

Кожен із зазначених факторів по-різному впливає на стратегічні рішення компанії, формуючи основу для вибору тієї чи іншої моделі конкурентної поведінки – чи то стратегія лідерства за витратами, диференціації, чи фокусування на вузькому сегменті. Раціональне поєднання аналітичної оцінки зовнішнього середовища з об'єктивною оцінкою внутрішніх можливостей дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати конкурентні переваги.

Таким чином, ефективність вибору конкурентної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства ідентифікувати ключові впливові фактори, оперативно реагувати на їх динаміку та забезпечувати стратегічну відповідність між зовнішніми викликами і внутрішніми ресурсами.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «ТОЙОТА-УКРАЇНА»)**

#### **2.1. Загальна характеристика «Тойота-Україна» та його конкурентне позиціонування на автомобільному ринку України**

В Україні торгову марку «Toyota» представлено офіційним імпортером та дистриб'ютором автомобілів «Toyota» і «Lexus» підприємством з іноземними інвестиціями «Тойота-Україна» («Тойота-Україна»).

«Тойота-Україна» була заснована 2003 року. З того часу, дотримуючись принципу «кайдзен», що в перекладі з японської означає «безперервне вдосконалення», компанія постійно зростає та розвивається. З 2004 року в офіційній дилерській мережі «Toyota» в Україні було реалізовано понад 100 тис. автомобілів марки «Toyota». 2009 року офіційна «Toyota» стала лідером серед імпортерів з обсягів реалізації автомобілів в Україні.

Сьогодні офіційна дилерська мережа «Тойота-Україна» налічує більш ніж 30 дилерських центрів та сервісних станцій «Toyota» по всій території України та 5 дилерських центрів та 5 сервісних станцій «Lexus» у різних регіонах країни [14].

Підприємство з іноземними інвестиціями «ТОЙОТА-Україна», ЄДРПОУ 32589471, юридична адреса: 04073, місто Київ, проспект Степана Бандери, будинок 24-Б. Статутний капітал: 578111,6 тис. грн., засновник – корпорація «Сумітомо» (Японія, 100% статутного капіталу) [15].

Основні види діяльності:

- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
- 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.10 Складське господарство;

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;

66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів.

Для визначення загального результату діяльності підприємства «Тойота-Україна» проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2024 роки та зведемо до табл. 2.1 [16].

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники підприємства «Тойота-Україна» за 2022-2024 роки [16]

| №<br>п/<br>п | Показники                                                                 | Роки    |         |         | Відхилення, % |               |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------|
|              |                                                                           | 2022    | 2023    | 2024    | 2023<br>/2022 | 2024<br>/2023 |
| 1.           | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн. | 10320,3 | 18468,6 | 21194,4 | 179,0         | 114,8         |
| 2.           | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.   | 7860,3  | 15250,7 | 17876,1 | 194,0         | 117,2         |
| 3.           | Чистий прибуток (збиток), млн. грн.                                       | 1476,3  | 1899,6  | 1813,9  | 128,7         | 95,5          |
| 4.           | Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.                        | 341,3   | 436,3   | 696,1   | 127,8         | 159,5         |
| 5.           | Довгострокові зобов'язання, млн. грн.                                     | 31,8    | 12,0    | 0       | 37,7          | 0             |
| 6.           | Середньорічна вартість активів підприємства, млн. грн.                    | 5798,2  | 7676,3  | 9338,7  | 132,4         | 121,7         |
| 7.           | Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн.                       | 5348,9  | 7036,8  | 8670,4  | 131,6         | 123,2         |
| 8.           | Чисельність працівників, осіб                                             | 156     | 166     | 167     | 106,4         | 100,6         |
| 9.           | Рентабельність активів підприємства, % (ПЗ/П6)*100                        | 25,5    | 24,7    | 19,4    | 96,9          | 78,5          |
| 10.          | Рентабельність власного капіталу підприємства, % (ПЗ/П7)*100              | 27,6    | 27,0    | 20,9    | 97,8          | 77,4          |
| 11.          | Коефіцієнт оборотності активів (П1/П6)                                    | 1,78    | 2,41    | 2,27    | 135,4         | 94,2          |
| 12.          | Коефіцієнт фінансової стійкості ((П5+П7)/П6)                              | 0,93    | 0,92    | 0,93    | 98,9          | 101,1         |
| 13.          | Продуктивність праці, млн. грн. на 1 працівника (П1/П8)                   | 66,2    | 111,3   | 126,9   | 168,1         | 114,0         |

Загальні показники діяльності підприємства, а саме чистий дохід від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції протягом 2022-2024 років показують зростаючий характер, що в свою чергу вплинуло на покращення загального результату – отримання чистого прибутку. Окремо можемо відмітити показники зростання середньорічної вартості основних засобів в 2023 році на 27,8% (в порівнянні до 2022 року) та зростання на 59,5% в 2024 році (в порівнянні

до 2023 року). Також пройшла зміна чисельності працівників: в 2023 році кількість зросла на 6,4% (або на 10 працівників) в порівнянні з 2022 роком та ще на 0,6% (або на 1 працівника) в 2024 році відповідно до 2023 року. Дані зміни пов'язанні зі зростанням потреб автомобільного ринку в Україні.

Загальну тенденцію змін показників чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку зведемо графічно на рис.2.1 [16].

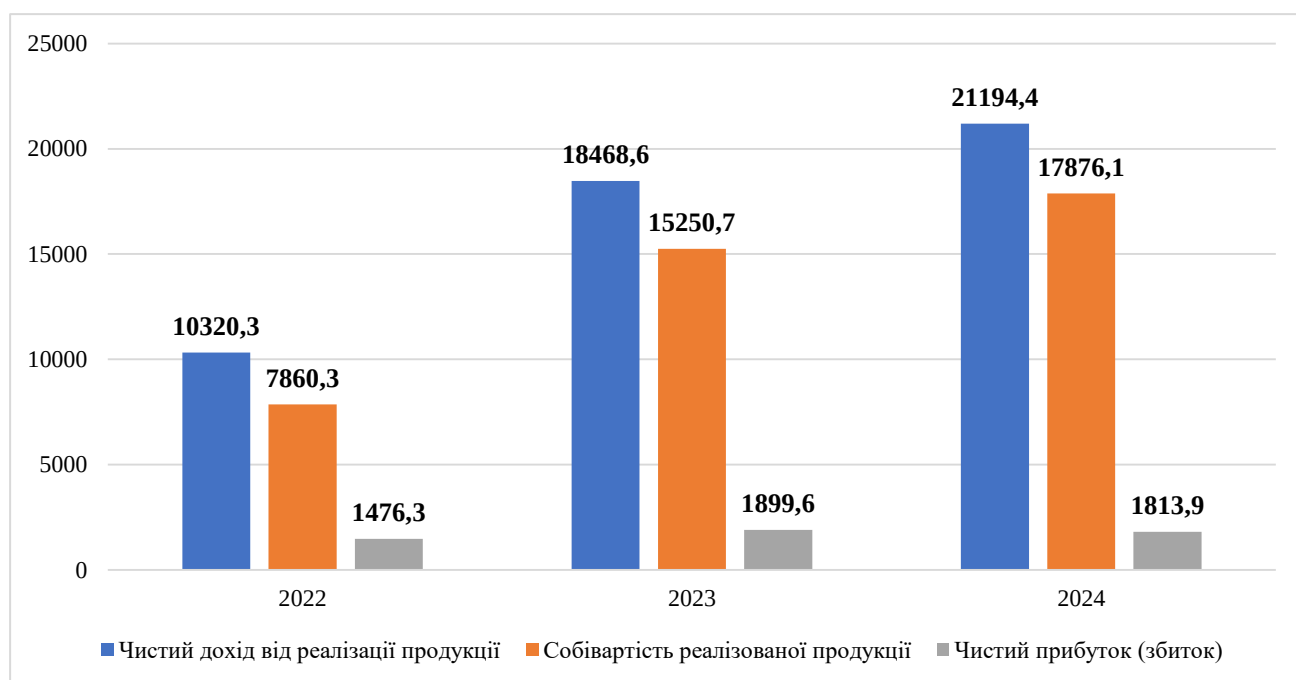


Рисунок 2.1 - Економічні показники діяльності «Тойота-Україна» протягом 2022-2024 років, млн. грн. [16]

Таким чином, рис.2.1 відображає зміни показників чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та кінцевого результату – чистого прибутку (збитку) після оподаткування. Протягом досліджуваного періоду підприємство працює зі зростаючим характером діяльності, що відображається в зростанні показника чистого доходу від реалізації продукції на 79,0% в 2023 році (в порівнянні з 2022 роком) та зростанням ще на 14,8% в 2024 році (в порівнянні до 2023 року).

В свою чергу, показник собівартості реалізованої продукції також зростає, але зі значною різницею в 2023 році (порівнюючи з чистим доходом від реалізації продукції) на 94,0% (до 2022 року), і ще на 17,2% в 2024 році (до 2023 року). Дані тенденції змін дали змогу ефективно їх використати підприємством й отримувати щорічно чистий прибуток. Отриманий прибуток в 2022 році в розмірі 1476,3 млн. грн., зростання показника в 2023 році на 28,7% (порівнюючи до 2022 року) дало змогу закінчити рік з 1899,6 млн. грн. прибутку, в 2024 році прибуток зменшився до 1813,9 млн. грн. (або незначне зменшення на 4,5% порівнюючи з показником 2023 року).

Проводячи аналіз активів підприємства, довгострокових зобов'язань та власного капіталу зведемо тенденції їхніх змін на рис.2.2.

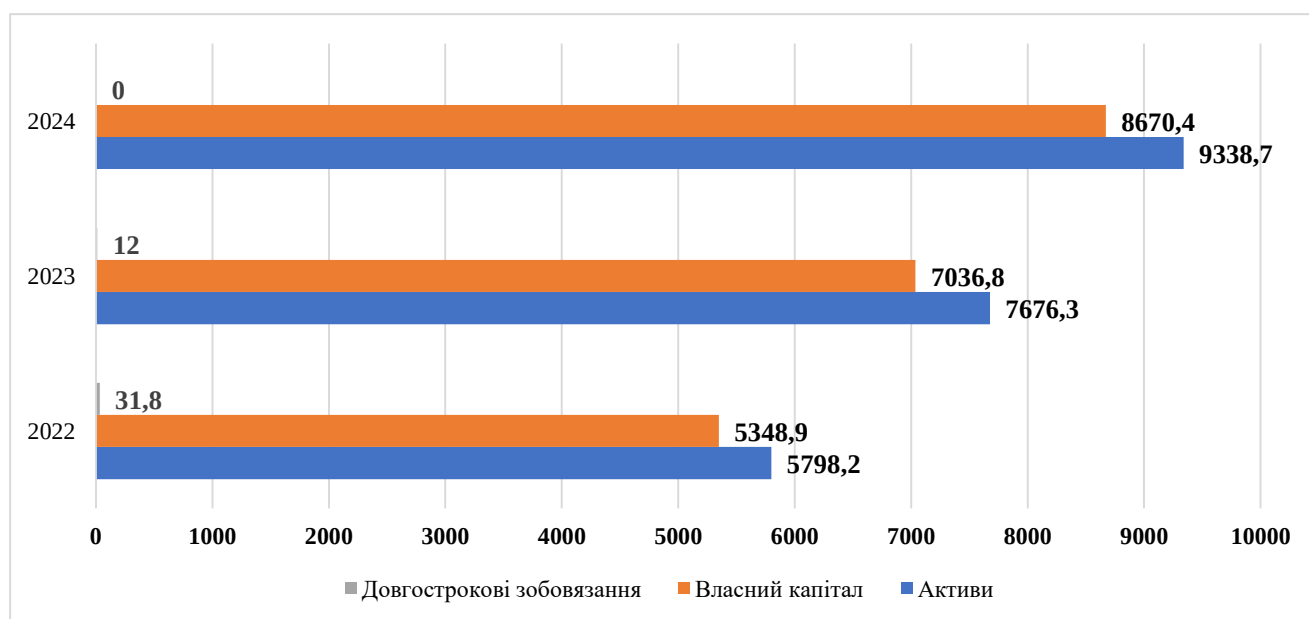


Рисунок 2.2. Тенденції змін показників підприємства «Тойота-Україна» протягом 2022-2024 років, млн. грн. [16]

Загальні тенденції зростання показника середньорічної вартості активів та власного капіталу відображають про ефективний розвиток підприємства. В свою чергу, довгострокові зобов'язання мають тенденцію до зменшення на 62,3% в 2023 році (в порівняння з 2022 роком) та повна відмова від зовнішніх зобов'язань, що пов'язано з використанням власних коштів для розвитку підприємства.

Окремо можемо відмітити, що середньорічна вартість активів підприємства має постійну тенденцію до зростання: на 32,4% в 2023 році (до 2022 року) та на 21,7% в 2024 році (до 2023 року); середньорічна вартість власного капіталу має також тенденцію до зростання: на 31,6% в 2023 році (до 2022 року) та на 23,2% в 2024 році (до 2023 року), що свідчить про ефективне використання прибутків підприємства для розширення діяльності.

Для узагальнення проведеного аналізу розраховали наступні показники: рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт фінансової стійкості та продуктивність праці.

Рентабельність активів підприємства визначає скільки гривень чистого прибутку (збитку) отримано з 1 гривні активів. Протягом досліджуваного періоду підприємство мало змінне значення, а саме зростання середньорічної вартості активів та постійного отримання прибутку від діяльності. Якщо в 2022 році даний показник був на рівні 25,5%, тобто з 1 грн. активів отримано 0,26 грн. прибутку, то падіння показника в 2023 році на 3,1% зменшило результат використання активів до 0,25 грн. прибутку з 1 гривні активів. Зниження показника відбулося в 2024 році – падіння показника на 22,6% (до 2023 року), що відобразило зменшення прибутковості результату діяльності до 19,4%, тобто з 1 грн. активів отримано майже 0,19 гривень прибутку. Рентабельність активів хоч і знижується, але він все рівно знаходиться в позитивному становищі, що показує на ефективність роботи підприємства.

Рентабельність власного капіталу показує скільки з 1 гривні вкладених коштів отримано чистого прибутку. Як і попередній показник, він має позитивне значення, але зі щорічним зменшенням. Так, в 2022 році на кожну гривню вкладених коштів отримано 0,28 гривень чистого прибутку. В 2023 році – 0,27 гривень (падіння показника склало 2,2% до 2022 року). В 2024 році – 0,21 гривень (падіння на 22,6% до 2023 року). Дані тенденції свідчать про те, що підприємство збільшує власний капітал за рахунок нерозподіленого прибутку і відповідно отримує ефективні результати від своєї діяльності.

Узагальнюючи, ефективність роботи підприємства хоч і веде до зниження показників рентабельності, але вони відображають позитивні тенденції до зростання в наступних періодах.

Коефіцієнт оборотності активів визначає скільки з однієї гривні залучених коштів реалізовано продукції. Показник на високому рівні, але він має тенденцію до зростання в 2023 році, і незначним зниженням в 2024 році. Якщо в 2022 році з кожної гривні активів реалізовано продукції на 1,78 гривні, то в 2023 році показник збільшився до 2,41 гривень (на 35,4% збільшення в порівнянні з 2022 роком) і зменшився до 2,27 гривень в 2024 році (зменшення на 5,8% в порівнянні з 2023 роком). Дані тенденції пов'язані з ефективним використанням ресурсів, розширенням ринку збуту та покращенням ситуації в країні.

Коефіцієнт фінансової стійкості, нормативне значення якого в межах 0,7-0,9, за досліджуваний період показує високі показники. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової стійкості знаходився в межах 0,92-0,93. Основними причинами виступають зростання показника середньорічної вартості власного капіталу в порівнянні з зростанням активів підприємства та проведення політики використання залучених коштів – повне покриття боргових зобов'язань в 2023 році. В цілому, показник має завищене значення, що свідчить про вільні не залучені кошти в діяльності підприємства.

Актуальним показником є продуктивність праці, який постійно зростає протягом досліджуваного періоду. В 2022 році показник продуктивності складав 66,2 млн. грн. на одного працюючого. В 2023 році за рахунок зростання чистого доходу від реалізації на 79,0%, продуктивність зросла до показника 111,3 млн. грн. (або на 68,1% до 2022 року). В 2024 році показник зріс (аналогічні причини минулого зростання) і склав 126,9 млн. грн. (або зростання на 14,0% в порівнянні до 2023 року).

Узагальнюючи, підприємство «Тойота-Україна» проводить доволі успішну підприємницьку діяльність на території України: збільшуючи чистий прибуток, сплачуючи високі податки та підтримуючи економіку України. Для визначення конкурентного становища автомобільного ринку в Україні та ролі «Тойота-

Україна» в його розвитку, проаналізуємо статистичні дані реалізації автомобілів різних торгових марок за 2023-2024 роки (табл.2.2) [17].

Таблиця 2.2 – Статистичні показники реалізації автомобілів в Україні за 2023-2024 роки [17]

| Торгова марка | Реалізовано, шт. |       | Частка, % |      | Місце в рейтингу |      | Відносне відхилення, % |
|---------------|------------------|-------|-----------|------|------------------|------|------------------------|
|               | 2023             | 2024  | 2023      | 2024 | 2023             | 2024 | 2024 до 2023           |
| Toyota        | 10738            | 11053 | 16,5      | 15,5 | 1                | 1    | 102,9                  |
| Renault       | 5829             | 7145  | 9,0       | 10,0 | 3                | 2    | 122,6                  |
| Volkswagen    | 7094             | 5230  | 10,9      | 7,3  | 2                | 3    | 73,7                   |
| Skoda         | 4953             | 5095  | 7,6       | 7,1  | 4                | 4    | 102,9                  |
| BMW           | 4263             | 4831  | 6,6       | 6,8  | 5                | 5    | 113,3                  |
| Nissan        | 2071             | 2869  | 3,2       | 4,0  | 10               | 6    | 138,5                  |
| Hyundai       | 3019             | 2648  | 4,6       | 3,7  | 6                | 7    | 87,7                   |
| Peugeot       | 1483             | 2422  | 2,3       | 3,4  | 14               | 8    | 163,3                  |
| Suzuki        | 2407             | 2378  | 3,7       | 3,3  | 8                | 9    | 98,8                   |
| Honda         | 2016             | 2334  | 3,1       | 3,3  | 11               | 10   | 115,8                  |
| Mazda         | 2285             | 2284  | 3,5       | 3,2  | 9                | 11   | 100,0                  |
| BYD           | 709              | 2283  | 1,1       | 3,2  | 21               | 12   | 322,0                  |
| KIA           | 1353             | 2107  | 2,1       | 3,0  | 15               | 13   | 155,7                  |
| Audi          | 1580             | 2088  | 2,4       | 2,9  | 13               | 14   | 132,2                  |
| Mercedes-Benz | 2601             | 1961  | 4,0       | 2,8  | 7                | 15   | 75,4                   |
| Lexus         | 1892             | 1805  | 2,9       | 2,5  | 12               | 16   | 95,4                   |
| Mitsubishi    | 1122             | 1673  | 1,7       | 2,4  | 16               | 17   | 149,1                  |
| Citroen       | 1102             | 1525  | 1,7       | 2,1  | 17               | 18   | 138,4                  |
| Volvo         | 889              | 1123  | 1,4       | 1,6  | 20               | 19   | 126,3                  |
| ZEEKR         | 153              | 1008  | 0,2       | 1,4  | 34               | 20   | 658,8                  |
| Інші ТМ       | 7530             | 7455  | 11,6      | 10,5 | -                | -    | 99,0                   |
| Разом:        | 65089            | 71317 | 100       | 100  | -                | -    | 109,6                  |

Toyota другий рік поспіль є лідером українського автомобільного ринку з відносним зростанням показника на 2,9% в 2024 році (у порівнянні з 2023 роком), в той же час, частка на ринку зменшилась з 16,5% (в 2023 році) до 15,5% (в 2024 році). Також можемо зауважити, що п'ятірка лідерів ринку зменшила загальну частку в реалізації автомобілів – з 50,6% (у 2023 році) до 46,7% (у 2024 році), що свідчить про зростання конкуренції та появою нових гравців. До перших належать Nissan зі збільшенням реалізації на 38,5%, Peugeot – 63,3%, KIA – 55,7%. До других, китайські компанії BYD – зростання реалізації у 3,2 рази, та ZEEKR – збільшення майже у 6,6 разів. Розвиток автомобільного ринку в Україні доволі

швидкий (9,6% в 2024 році у порівнянні з 2023 роком) і зростання конкуренції призводить до застосування певних заходів, які проаналізуємо завдяки SWOT-аналізу конкурентного середовища «Тойота-Україна» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз конкурентного середовища «Тойота-Україна»

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- сильна глобальна репутація бренду Toyota як надійного, якісного і довговічного виробника;</li> <li>- розвинена дилерська та сервісна мережа в Україні;</li> <li>- популярність гібридних моделей серед українських споживачів;</li> <li>- високий рівень клієнтської довіри, особливо в корпоративному секторі (державні закупівлі, таксі, служби)</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість нових автомобілів порівняно з деякими конкурентами (наприклад, китайськими брендами);</li> <li>- обмежена локалізація виробництва та залежність від імпорту;</li> <li>- менший модельний ряд повністю електричних авто, що знижує конкурентність у даному сегменті;</li> <li>- висока чутливість до коливань валютного курсу та митного регулювання</li> </ul>                    |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Загрози (Threats)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на гібриди та екологічно чисті авто в умовах енергетичної кризи;</li> <li>- державне стимулювання переходу до більш екологічного автопарку в майбутньому (пільги, зниження ПДВ на електричні автомобілі);</li> <li>- розширення сегменту корпоративних клієнтів (служби, муніципальні авто, армія, міжнародні проекти);</li> <li>- потенціал впровадження онлайн-продажів, сервісів, мобільних платформ (дистанційне обслуговування)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- активна експансія китайських брендів (BYD, ZEEKR) з нижчими цінами та агресивним маркетингом;</li> <li>- воєнний стан, руйнування транспортної інфраструктури, нестабільність логістики;</li> <li>- зменшення купівельної спроможності населення через інфляцію та економічну нестабільність;</li> <li>- ризик законодавчих змін щодо оподаткування імпорту або змін у митній політиці</li> </ul> |

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

«Тойота-Україна» зберігає сильні позиції на ринку завдяки потужному бренду, популярності гібридних моделей і високому рівню довіри серед споживачів. Водночас компанія стикається з новими викликами, зокрема агресивним входженням китайських конкурентів і загальною економічною невизначеністю. Успішна адаптація до ринку залежить від здатності посилити інноваційну складову, підтримувати конкурентну ціну та мати гнучке реагування на змінні умови воєнного часу.

Використовуючи SWOT-аналіз визначимо, яким чином перетворити загрози у можливості, а слабкі сторони у сильні (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Трансформація загроз у можливості та слабких сторін у сильні

| <b>Загроза</b>                                         | <b>Можливість</b>                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Активна експансія китайських брендів із нижчими цінами | Використати імідж якості та надійності Toyota для розробки програм лояльності та просування гібридних моделей      |
| Воєнний стан і логістичні труднощі                     | Побудова гнучких локальних ланцюгів постачання та відкриття нових складів в західних регіонах України              |
| Зменшення купівельної спроможності населення           | Запуск програм доступного фінансування і підвищення попиту на вживані сертифіковані Toyota                         |
| Ризик змін у податковій/митній політиці                | Лобювання спрощень для екологічних авто та локалізації послуг, зниження залежності від імпортних регулювань        |
| <b>Слабка сторона</b>                                  | <b>Сильна сторона</b>                                                                                              |
| Висока вартість автомобілів                            | Позиціонування як преміум-якість за розумну ціну, підкріплене довговічністю і низькими витратами на обслуговування |
| Обмежена локалізація виробництва                       | Можливість поступового залучення локальних партнерів і створення умовного складання в Україні                      |
| Менший модельний ряд електромобілів                    | Акцент на гібриди як перехідну форму до електромобілів, які вже популярні й доступні                               |
| Залежність від імпорту та курсових коливань            | Стимул для розвитку стратегічного планування закупівель та укладення фіксованих контрактів                         |

*Джерело: розроблено автором на основі [18]*

Даний підхід дозволяє «Тойота-Україна» не лише мінімізувати ризики, а й перетворити виклики на джерела конкурентних переваг, що надзвичайно актуально в умовах воєнного та посткризового відновлення.

Узагальнюючи, дослідження загальної характеристики ТОВ «Тойота-Україна» та його конкурентного позиціонування на автомобільному ринку України засвідчило, що компанія займає провідні позиції серед офіційних імпортерів легкових автомобілів, демонструючи стабільну динаміку розвитку, високу пізнаваність бренду та стійкий попит на свою продукцію. Завдяки впровадженню інноваційних технологій, дотриманню високих стандартів якості обслуговування, а також широкій дилерській мережі по всій країні, «Тойота-

Україна» забезпечує конкурентні переваги, які дозволяють ефективно функціонувати навіть в умовах економічної нестабільності.

Аналіз конкурентного середовища вказує на те, що підприємство успішно реалізує стратегію диференціації, орієнтуючись на поєднання надійності, екологічності, інновацій та після продажного сервісу. Завдяки цьому «Тойота-Україна» зберігає лояльність споживачів і підтримує високий рівень довіри до бренду на українському ринку. Отже, поточне конкурентне позиціонування ТОВ «Тойота-Україна» свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі та стратегічної орієнтації, що створює міцну основу для подальшого зростання та зміцнення позицій компанії в автомобільній галузі України.

## **2.2. Аналіз глобального автомобільного ринку та стратегій ключових гравців. Оцінка конкурентної стратегії Тойота**

Світовий автомобільний ринок, зокрема його сектор легкових авто, є важливою складовою глобальної економіки. Автомобілебудування - це особлива галузь, яка майже постійно зростає, сприяючи розвитку національних економік, створенню робочих місць і поповненню державних бюджетів. Саме тому між країнами-експортерами автомобільної продукції, особливо в сфері легкових авто, точиться боротьба за ринки збуту [18]. Автомобільне виробництво більшим чином зосереджено в Північній Америці (США), Південній Америці (Бразилія), Європі (Німеччина, Іспанія) та Азії (Китай, Індія, Японія та Південна Корея). Зміни показників топ-10 країн з виробництва автомобілів за 2020-2024 роки зведемо до табл.2.5 [19].

Таблиця 2.5 – Зміна показників топ-10 країн виробників автомобілів за 2020-2024 роки [19]

| Країна | Роки, млн. штук |      |      |      |      | Відносне відхилення, % |             |             |             |
|--------|-----------------|------|------|------|------|------------------------|-------------|-------------|-------------|
|        | 2020            | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 / 2020            | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2024 / 2023 |
| Китай  | 25,2            | 26,1 | 27,0 | 30,2 | 31,3 | 103,6                  | 103,5       | 111,9       | 103,6       |
| США    | 8,8             | 9,2  | 10,1 | 10,6 | 10,6 | 104,5                  | 109,8       | 105,0       | 100,0       |
| Японія | 8,1             | 7,8  | 7,8  | 9,0  | 8,2  | 96,3                   | 100,0       | 115,4       | 91,1        |

|           |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
|-----------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| Індія     | 3,4  | 4,4  | 5,5  | 6,9  | 6,0  | 129,4 | 125,0 | 125,5 | 87,0  |
| Німеччина | 3,7  | 3,3  | 3,7  | 4,1  | 4,1  | 89,2  | 112,1 | 110,8 | 100,0 |
| Бразилія  | 2,0  | 2,2  | 2,4  | 2,3  | 2,5  | 110,0 | 109,1 | 95,8  | 108,7 |
| Іспанія   | 2,3  | 2,1  | 2,2  | 2,5  | 2,4  | 91,3  | 104,8 | 113,6 | 96,0  |
| Інші:     | 17,4 | 18,6 | 19,0 | 19,7 | 19,1 | 106,9 | 102,2 | 103,7 | 97,0  |
| Загалом:  | 77,6 | 80,1 | 85,0 | 93,5 | 92,5 | 103,2 | 106,1 | 110,0 | 98,9  |

Найбільшим виробником автомобілів за досліджуваний період є Китай, на якого приходить більше 30% усіх вироблених автомобілів у світі. Протягом 2020-2024 років виробництво автомобілів Китаєм є постійно зростаючим, інші країни-виробники доволі сильно відстають по виробництву. Так, США до 2023 року мали тенденцію постійного зростання, але в 2024 році темпи знизились, Японія показала високий результат в 2023 році, але в 2024 році виробництво знизилось до показника 2020 року. Особливу увагу можемо приділити Індії, яка нарощує свої виробничі потужності, пропонуючи дешеву робочу силу.

Глобальний автомобільний ринок виробництва найбільше зосереджений в чотирьох країнах: Китай, США, Японія та Індія, це пояснюється суттєвим зростанням частки цих країн в загальному виробництві автомобілів. Якщо в 2020 році на даних регіонах було зосереджено 58,6% світового виробництва автомобілів, то в 2024 році – 60,6%, що свідчить про зростання домінації автомобільного виробництва у цих регіонах (рис.2.3).

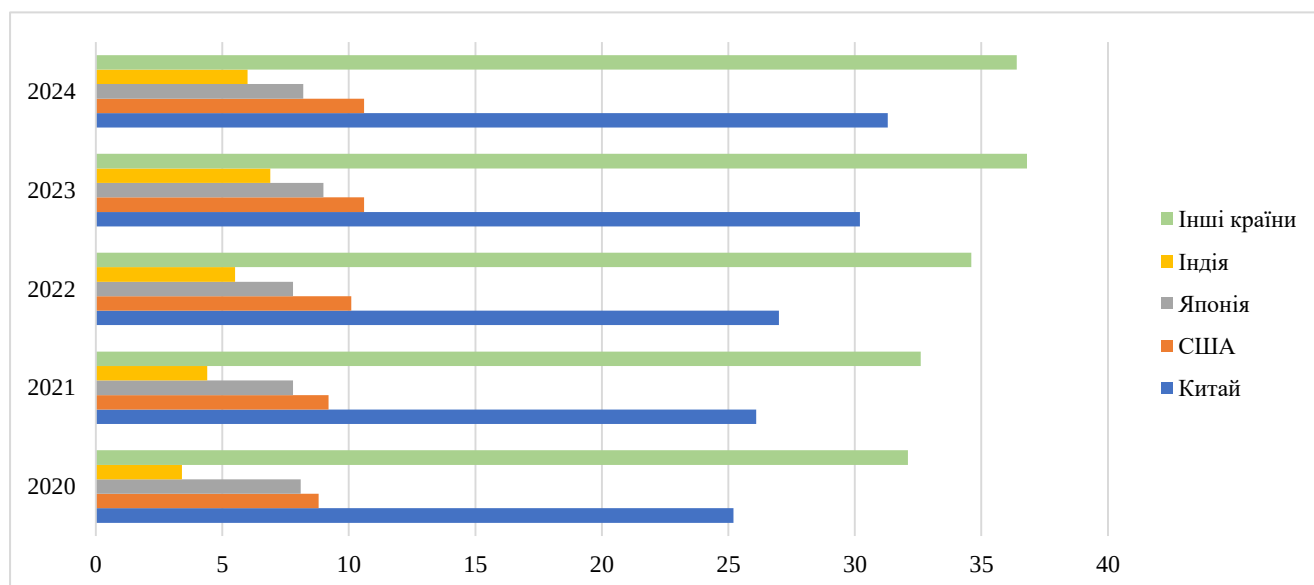


Рисунок 2.3 – Зміна загальних тенденцій виробництва автомобілів протягом 2020-2024 років [19]

Як засвідчує інфографіка, Китай стає суттєвим домінуючим виробником автомобілів і в найближчі роки контролюватиме 50%, а можливо і більше, світового виробництва. В свою чергу, окремо можемо виділити глобальні ринки реалізації автомобільної продукції, які зведемо до табл.2.6 [20].

Таблиця 2.6 – Глобальні ринки реалізації автомобільної продукції протягом 2019-2024 років [20]

| Регіон / країна         | Роки, тис. штук |              |              |              |              |              | Відносне відхилення, % |              |
|-------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|
|                         | 2019            | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2024 / 2019            | 2024 / 2023  |
| 1                       | 2               | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8                      | 9            |
| <b>Європа, в т. ч.</b>  | <b>20930</b>    | <b>16714</b> | <b>16882</b> | <b>15080</b> | <b>17942</b> | <b>18701</b> | <b>89,4</b>            | <b>104,2</b> |
| Німеччина               | 4017            | 3267         | 2973         | 2964         | 3204         | 3192         | 79,5                   | 99,6         |
| Великобританія          | 2737            | 1965         | 2049         | 1944         | 2307         | 2369         | 86,6                   | 102,7        |
| Італія                  | 2133            | 1565         | 1670         | 1505         | 1798         | 1793         | 84,1                   | 99,7         |
| Франція                 | 2756            | 2100         | 2142         | 1927         | 2209         | 2155         | 78,2                   | 97,6         |
| Іспанія                 | 1501            | 1031         | 1034         | 959          | 1128         | 1219         | 81,2                   | 108,1        |
| Україна                 | 103             | 99           | 122          | 46           | 74           | 84           | 81,6                   | 113,5        |
| <b>Америка, у т. ч.</b> | <b>25390</b>    | <b>20817</b> | <b>22004</b> | <b>20877</b> | <b>23216</b> | <b>24154</b> | <b>95,1</b>            | <b>104,0</b> |
| США                     | 17488           | 14881        | 15409        | 14230        | 16009        | 16340        | 93,4                   | 102,1        |
| Канада                  | 1976            | 1586         | 1705         | 1563         | 1762         | 1907         | 96,5                   | 108,2        |
| Мексика                 | 1360            | 978          | 1047         | 1134         | 1416         | 1555         | 114,3                  | 109,8        |
| Бразилія                | 2788            | 2058         | 2120         | 2104         | 2309         | 2635         | 94,5                   | 125,2        |
| <b>Австралія</b>        | <b>1063</b>     | <b>917</b>   | <b>1050</b>  | <b>1081</b>  | <b>1218</b>  | <b>1223</b>  | <b>115,1</b>           | <b>100,4</b> |
| <b>Азія, в т. ч.</b>    | <b>43482</b>    | <b>40294</b> | <b>42569</b> | <b>44872</b> | <b>49424</b> | <b>50183</b> | <b>115,4</b>           | <b>101,5</b> |
| Китай                   | 25797           | 25311        | 26314        | 26864        | 30094        | 31436        | 121,9                  | 104,5        |
| Японія                  | 5195            | 4599         | 4448         | 4201         | 4779         | 4421         | 85,1                   | 92,5         |
| Індія                   | 3817            | 2939         | 3759         | 4726         | 5080         | 5227         | 136,9                  | 102,9        |
| Південна Корея          | 1795            | 1906         | 1735         | 1684         | 1750         | 1633         | 91,0                   | 93,3         |
| <b>Африка</b>           | <b>1200</b>     | <b>926</b>   | <b>1134</b>  | <b>1076</b>  | <b>1050</b>  | <b>1054</b>  | <b>87,8</b>            | <b>100,4</b> |

Враховуючи кризові роки (2020-2022) для глобальних автомобільних ринків – падіння реалізації з причини COVID-19, 2019 рік був піковим орієнтиром для повернення автомобільної промисловості. Таким чином, європейський ринок втратив 10,6%, американський – 4,9% та африканський – 12,2%. В свою чергу, азійський та австралійський ринки збільшились на 15,4% та 15,1% відповідно.

Суттєвих втрат автомобільна промисловість зазнала в Німеччині (20,5%) та Франції (21,8%), що пояснюється зниженням середнього рівня доходу в країнах та змінною населення до великих витрат. У той час, Великобританія та Іспанія

потрохи повертаються до рівня 2019 року, хоча в 2024 році показник впав на 13,4% та 18,8%, але в порівнянні з 2023 роком ринок зріс на 2,7% та 8,1% відповідно. Окремо можемо виділити показники автомобільного ринку України, які на доволі низькому рівні в порівнянні з європейськими розвинутими країнами. Так, наприклад, якщо в Іспанії продали 1219 тис. автомобілів, то в Україні даний показник на рівні 84 тис. автомобілів, дані значення пов'язані з низьким рівнем доходів в Україні та широким використанням вживаних автомобілів з за-кордону.

В порівнянні з європейським ринком, американський не зазнав таких суттєвих втрат, лише 4,9% падіння показника в 2024 році (в порівнянні з 2019 роком). Єдиною країною, яка змогла вийти на показники 2019 року стала Мексика, яка демонструє суттєве зростання автомобільного ринку. В порівнянні з 2019 роком, в 2024 році показник зріс на 14,3%, а враховуючи 2023 рік – зростання склало 9,8%.

Якщо австралійський ринок демонструє покращення розвитку автомобільного ринку, тобто вже в 2022 році показники вийшли на 2019 рік, а в порівнянні з 2024 роком, то ринок зріс на 15,1% (до 2019 року). В свою чергу, зростання ринку (після падіння показника в 2020 році) щорічно збільшується. Африканський ринок, після значного падіння реалізації автомобілів в 2020 році, так і не оговтався, зміна показника в 2024 році склала 12,2%.

Азійський автомобільний ринок, як і австралійський, швидко оговтався від COVID-19 і вже в 2022 році вийшов на показник 2019 року. В свою чергу, в 2024 році збільшення показника склала 15,4% (до 2019 року) та незначне зростання – 1,5% до 2023 року. Найбільшим успішними гравцями ринку стали Китай та Індія, зростання 21,9% та 36,9% відповідно (до 2019 року), і в той же час зросли показники до 2023 року (4,5% та 2,9% відповідно). Ринок Південної Кореї та Японії потрохи проходять сталість до автомобільного попиту і можливо знаходяться в більш очікуваному стані до майбутніх релізів від автомобільної промисловості.

Найкращий аналіз змін по континентам зведемо на рис.2.4.

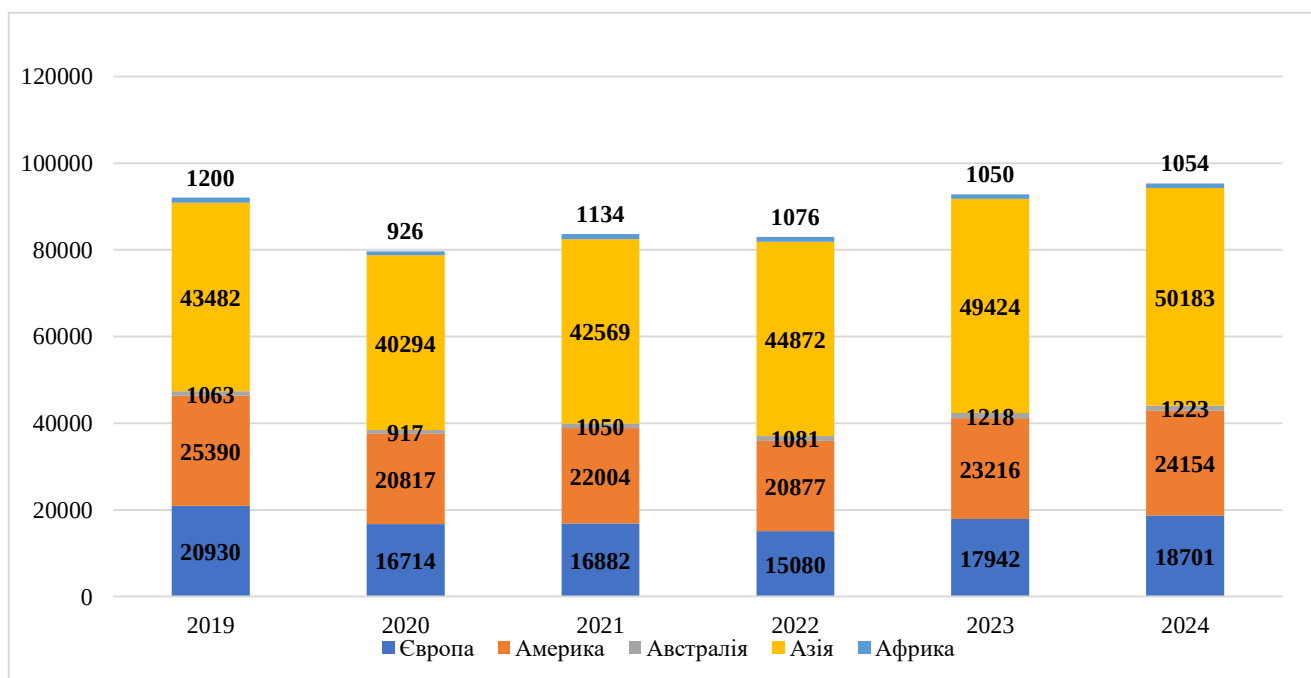


Рисунок 2.4 – Реалізація автомобільної промисловості по континентам за 2019-2024 рр., тис. автомобілів [20]

Домінація зростаючого автомобільного ринку в Азії показує високі результати. Так, якщо в 2019 році Європа та Америка перевищували показники Азії, то вже з 2020 року, азійський ринок стає найбільшим перспективним для автомобільної промисловості. Вже з 2022 року, азійський ринок вийшов на показники 2019 року і щорічно зростає. 2023 рік став успішним для глобального автомобільного ринку, так як показник реалізації кількості автомобілів вийшов на показник 2019 року. Це потенційно стає можливим для розширення асортименту автомобільної промисловості та входження на нові ринки, або розширення представленості на старих.

Згідно результатів дослідження, який проводить компанія focus2move та публікує як звітність, рейтинг найбільш популярних автомобільних брендів за перший квартал 2025 року виглядає наступним чином [21]:

1 місце: Враховуючи сукупні дані за перший квартал 2025 року, Toyota все ще залишається брендом, що найбільше продається, з 2,26 мільйонів проданих автомобілів. Японський гігант зберігає своє десятирічне лідерство на ринку, забезпечивши собі частку 10,8% від усіх світових продажів.

2 місце: Volkswagen посів друге місце з 1,18 мільйонів проданих одиниць та часткою світового ринку 5,6%, темпом зростання 2,6%.

3 місце: Ford (піднявшись на 1 позицію від минулого аналізу) продав 934661 одиниць, досягнувши частки ринку в 4,5%, реалізація знизилась на 0,1%.

На четвертому місці Honda реалізація склала 899358 автомобілів (падіння показника на 6,4%), далі йдуть Hyundai з 880285 реалізації (падіння показника на 0,1%) та Nissan з 804691 одиницями (падіння показника на 4%).

Kia посіла 7-е місце з 757252 одиниць проданих автомобілів (показник зріс на 6%), далі йдуть BYD з 727252 проданих одиниць (показник зріс на 21%), та Chevrolet з 692036 одиниць реалізації (падіння показника на 3,3%). Замикає першу десятку, Geely, яка повідомила про високий показник в 529690 реалізованих одиниць, що на 65,2% більше від попередніх показників.

Таким чином, японська автомобільна промисловість змогла реалізувати на світовому ринку 3,96 млн. одиниць (3 компанії), південно-корейські компанії (2 підприємства) – 1,64 млн. одиниць, американські компанії (2 підприємства) – 1,62 млн. одиниць, китайські компанії (2 підприємства) – 1,26 млн. одиниць та німецька компанія – 1,18 млн. одиниць. Враховуючи таке домінування на автомобільному ринку та зростаючий вплив китайських підприємств визначимо стратегії ключових гравців на ринку автомобільної промисловості, а саме трійки лідерів ринку та швидко зростаючих китайських брендів Toyota, Volkswagen, Ford, BYD та Geely.

Сьогодні автомобільна промисловість стоїть на перетині традиційного інженерного виробництва та інноваційних галузей - електроніки, ІТ і сталого розвитку, що значно впливає на формування та реалізацію стратегій провідних світових компаній. Глобальний автомобільний ринок охоплює мільйони одиниць щорічного виробництва та продажу, з основними регіонами впливу - Північна Америка, ЄС, Китай, Японія та Південна Корея. Зростання ринку стримується високою конкуренцією, браком компонентів (особливо мікро чипів), а також кризами (економічними та безпековими), що спричинили переосмислення логістики й ланцюгів постачання. Китай зміцнив позиції як найбільший виробник

і споживач авто, водночас країни Європи та США переорієнтовуються на «зелені» технології. Кожна провідна компанія намагається адаптувати свою конкурентну стратегію відповідно до глобальних викликів.

Toyota Motor Corporation - один із найбільших і найвпливовіших гравців світового автомобільного ринку, чия стратегія розвитку будується на довгостроковій стабільності, інноваціях, адаптації до локальних умов і філософії "Kaizen" (постійне вдосконалення). Основні стратегічні напрями [22]: диверсифікація модельного ряду (гібриди, електромобілі, водневі авто, SUV, компактні авто); технологічне лідерство через платформу TNGA (Toyota New Global Architecture) - спільна база для кількох моделей; інвестиції у сталий розвиток: активна декарбонізація, виробництво електрокарів (серія bZ — beyond Zero), розробка водневих систем (Mirai); глобальна локалізація реалізується через модель «глобального бренду з локальним обличчям», адаптуючи продукцію до регіональних ринків.

Toyota має величезну мережу філій, заводів і партнерських підприємств, що дозволяє їй зменшувати ризики глобальних шоків та забезпечувати ефективне постачання: понад 50 виробничих підприємств у більш ніж 25 країнах світу (включно з США, Японією, Францією, Бразилією, Таїландом, ПАР, Канадою, Туреччиною, Великобританією); дистрибуційна мережа охоплює понад 170 країн, з розвиненою системою дилерів, сервісних центрів і логістичних хабів; у Європі Toyota володіє кількома заводами (Польща, Чехія, Франція, Великобританія), що дозволяє їй уникати торговельних бар'єрів; Toyota Motor Europe - дочірня структура, яка керує діяльністю на ринку ЄС та країн Східної Європи (включно з Україною через офіційного імпортера «Тойота-Україна»).

Попри масштаб і досвід, Toyota стикається з низкою сучасних викликів: критика щодо повільного переходу на повну електрифікацію - Tesla та китайські виробники випереджають Toyota за темпами впровадження BEV (Battery Electric Vehicles); проблеми з постачанням чипів і електроніки внаслідок глобальних криз; тиск з боку урядів і екологічних активістів щодо скорочення виробництва авто з двигунами внутрішнього згоряння; необхідність перебудови внутрішньої

структури та культури управління - деякі експерти вказують на надмірну ієрархічність та консерватизм.

Toyota - приклад компанії, що системно та гнучко реалізує глобальну стратегію розвитку, поєднуючи локалізацію виробництва, сталий розвиток і технічну інноваційність. Проте навіть гіганти ринку стикаються з сучасними викликами трансформації, особливо в епоху екологічних вимог, цифровізації та появи нетрадиційних конкурентів. Для нових компаній входження на ринок, де панують такі гравці, потребує стратегічної унікальності, інновацій і великих ресурсів.

Volkswagen Group (VW Group) - один із найвпливовіших автомобільних концернів у світі, який реалізує комплексну багаторівневу стратегію розвитку з урахуванням глобальних трендів і регіональних особливостей. Зі стратегією «Групи - Мобільність для поколінь» Volkswagen Group дотримується чіткої стратегічної дорожньої карти до 2035 року. Мета: відігравати активну роль у формуванні трансформації автомобільної промисловості – як «Глобальний рушій автомобільних технологій» [23]. Стратегічні напрями включають: електрифікацію модельного ряду через платформу MEB (Modularer E-Antriebs-Baukasten), що використовується в електрокарах Audi, VW, Skoda та інших; інвестиції у цифрову трансформацію: розробка власного програмного забезпечення через підрозділ CARIAD; позиціювання через преміум-бренди (Audi, Porsche, Bentley, Lamborghini), що дозволяє охопити весь ринок - від масового до елітного; глобальне виробництво та стратегія «зеленого ланцюга постачання» для відповідності ESG-критеріям і вимогам ринків ЄС та Китаю; збереження фокусу на мобільності як сервісі - розвиток платформ для підписок і автономного водіння.

Volkswagen - це не лише бренд VW, а ціла група з більше 10 марок автомобілів, присутніх у всіх ключових регіонах. Виробництво: має понад 120 виробничих майданчиків у 19 країнах (Європа, Азія, Америка, Африка); найбільші заводи розташовані в Німеччині (Вольфсбург, Емден), Китаї (Фошань, Чанчунь), Словаччині (Братислава); у 2022–2023 роках VW відкрила кілька

великих фабрик акумуляторів (PowerCo SE), зокрема в Іспанії та Швеції. Дистрибуція: понад 150 країн мають офіційних дистриб'юторів та дилерів Volkswagen Group; у Китаї концерн працює через спільні підприємства з FAW і SAIC, забезпечуючи близько 40% усього продажу на китайському ринку електрокарів; в Україні офіційним імпортером є компанія «Порше Україна», яка забезпечує дистрибуцію VW, Audi, SEAT і Skoda.

Попри масштаб і диверсифікацію, Volkswagen стикається з низкою системних проблем: проблеми з програмним забезпеченням (невдачі у впровадженні операційних систем для електрокарів затримали запуск ID-серії); критика внаслідок «дизельгейту» [24] - скандал 2015 року з фальсифікацією показників викидів серйозно підірвав довіру до бренду; висока залежність від китайського ринку, де Volkswagen втрачає позиції на фоні зростання локальних конкурентів (BYD); виклики трансформації логістичних ланцюгів через війну в Україні, енергетичної кризи та торговельні війни США-Китай; нестача кваліфікованого персоналу в сфері програмування, розробки ШІ та електроніки, що уповільнює цифровізацію.

Volkswagen Group демонструє системний підхід до глобального зростання, поєднуючи електрифікацію, цифрову трансформацію та брендове розмаїття. Її масштаб дозволяє задавати ритм ринку, проте численні виклики - як технічного, так і регуляторного характеру - потребують динамічних змін.

Ford Motor Company, заснована у 1903 році, є одним із піонерів автомобільної промисловості та водночас компанією, яка переживає глибоку трансформацію в умовах нового технологічного ландшафту [6]. Ключові напрями стратегії включають: поділ бізнесу на дві основні вертикалі: Ford Blue (двигуни внутрішнього згоряння) і Ford Model e (електромобілі) - це дозволяє ефективніше керувати ресурсами та трансформаційними процесами; фокус на електрифікацію (розвиток моделей F-150 Lightning, Mustang Mach-E, E-Transit); залучення до програм автономного водіння (партнерства з Mobileye); скорочення модельного ряду в деяких регіонах для концентрації на SUV, пікапах і комерційних авто

(особливо на ринку США); інвестиції в цифрові сервіси та клієнтський досвід - зокрема, через платформу Ford Pro для корпоративних клієнтів.

Ford має широку географію діяльності, хоча в останнє десятиліття компанія переглянула свій глобальний профіль і вийшла з деяких нерентабельних ринків. Основні виробничі потужності: США (Мічиган, Кентуккі, Техас) - виробництво пікапів і SUV; Мексика, Канада - складальні заводи з низькими витратами; Європа - заводи в Іспанії, Німеччині, Туреччині (але відбулося скорочення персоналу і виробництва); Китай - спільне підприємство з Changan Automobile; ПАР, Таїланд, Індія (частково згорнуті активи). Дистрибуція: Ford працює в понад 100 країнах, але присутність на ринках Азії та Латинської Америки нестійка; в Україні присутній через «Віннер Імпортс Україна» - офіційного дистриб'ютора.

Хоча Ford має понад сторічний досвід, компанія зіштовхується з кількома серйозними труднощами, що впливають на темпи її трансформації: висока залежність від ринку США (понад 60% прибутку формується на одному ринку, що робить компанію вразливою до локальних криз); відставання у швидкості електрифікації у порівнянні з Tesla, BYD або Volkswagen; логістичні труднощі та дефіцит чипів значно вплинули на обсяги виробництва у 2021-2023 роках; низький прибуток в Азії - азійський ринок залишається складним через сильну конкуренцію місцевих брендів (особливо у Китаї та Індії); неоднозначне позиціонування бренду в Європі - Ford втрачає ринкову частку через конкуренцію з Renault, Hyundai, VW.

Ford зберігає статус глобального гравця, проте змушена адаптуватися до динамічної реальності ринку. Її переосмислена стратегія базується на електрифікації, оптимізації виробництва та фокусі на прибуткові сегменти. Але для збереження конкурентоспроможності Ford має подолати бар'єри в Азії, наростити темпи цифровізації й знизити операційні витрати.

Заснована в листопаді 1994 року, BYD, що розшифровується як «Build Your Dreams» (Будуйте Свої Мрії), є високотехнологічною багатонаціональною компанією та світовим лідером у галузі електричних та гібридних автомобілів із

підзарядкою від мережі. Як підприємство зі списку Fortune Global 500, BYD невпинно впроваджує інновації для створення сталого майбутнього.

BYD завершила 2023 рік з обсягом продажів понад 3,02 мільйона одиниць автомобілів, а обсяг експорту перевищив 240 тисяч, що дозволило їй потрапити до десятки найкращих брендів світових продажів нових автомобілів у першій половині року. 4 липня 2024 року BYD стала першим у світі виробником автомобілів, який випустив свій 8-мільйонний автомобіль на новому паливі [25].

Основні стратегічні напрямки: вертикальна інтеграція, BYD виробляє власні батареї (Blade Battery), силові агрегати, електроніку та навіть напівпровідники. Це дозволяє контролювати ланцюг постачання і знижувати витрати; сегментація модельного ряду - окремі бренди для різних цільових аудиторій (BYD Dynasty Series - традиційні електромобілі для внутрішнього ринку; BYD Ocean Series - футуристичні моделі для молоді; Yangwang - преміум-бренд; Fang Cheng Bao - позашляховики та спортивні електричні автомобілі); інвестиції у науково-дослідні роботи (понад 40 тис. інженерів у глобальній мережі розробок (Китай, Японія, США, Європа).

Хоча BYD - китайська компанія, її глобальні амбіції очевидні. Виробництво: Китай (головні підприємства: заводи в Шеньчжені, Чунціні, Сіані, Чанша); Таїланд, Угорщина (нові заводи для Європи та Південно-Східної Азії); Бразилія (будівництво заводу для ринку Латинської Америки); Індонезія, В'єтнам (плани з локалізації). Партнерства: постачальник акумуляторів для Tesla, Toyota, Mercedes-Benz (в окремих регіонах).

Незважаючи на експансивну стратегію, BYD стикається з низкою труднощів: геополітична напруженість (торговельні бар'єри між Китаєм, США та ЄС (зокрема загроза введення мит на китайські електричні автомобілі в Європі)); неоднозначне сприйняття китайських брендів у Західних країнах, де традиційні гравці (VW, BMW, Ford, Toyota) мають вищу довіру; проблеми з інфраструктурою зарядки в країнах, що розвиваються - складно масштабувати електричні автомобілі без розвиненої мережі; висока конкуренція з іншими китайськими виробниками за домінування на експортних ринках; регуляторні

вимоги щодо безпеки, сертифікації та локалізації виробництва (наприклад, «Green Deal» у ЄС) [26].

BYD демонструє унікальну модель масштабного розширення, яка ґрунтується на: повній вертикальній інтеграції; адаптації моделей до локальних ринків; агресивному ціноутворенні (у поєднанні з високою якістю); орієнтації не лише на легкові авто, а й на електробуси, логістику та мобільність майбутнього. Успіх BYD у майбутньому залежить від здатності подолати геополітичні бар'єри, локалізувати виробництво за межами Китаю та підвищити пізнаваність бренду у Європі та США.

Автомобільна промисловість розвивається дуже швидко, впроваджуючи нові технологічні можливості і конкурентні стратегії для розширення ринків реалізації своєї продукції, тому зведемо до табл.2.7 ключові відмінності у підходах до глобальної стратегії, а також спільні виклики, пов'язані з електрифікацією та глобальною конкуренцією між основними конкурентами.

Таблиця 2.7 – Порівняння стратегій розвитку ключових компаній автомобільного ринку

| Показники                           | Автомобільна компанія                                             |                                                        |                                                                              |                                                              |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                                     | Toyota                                                            | Volkswagen (VW)                                        | Ford                                                                         | BYD                                                          |
| 1. Основна стратегія розвитку       | Довгострокова стратегія сталого розвитку та гібридних технологій  | Агресивна електрифікація, стратегія «Новий автомобіль» | Реструктуризація, фокус на комерційні авто та електромобілі                  | Глобальна експансія через електромобілі з конкурентною ціною |
| 2. Ключові ринки                    | Азія, Північна Америка, ЄС                                        | Європа, Китай, США                                     | США, Канада, Європа                                                          | Китай, Пд.-Сх. Азія, Європа, Лат. Америка                    |
| 3. Технологічні пріоритети          | Гібриди, інвестиції в водень                                      | Повний перехід на електромобілі до 2035, цифровізація  | Електромобілі, автономне авто                                                | Електромобілі, акумулятори власного виробництва              |
| 4. Проблеми входження на нові ринки | Висока конкуренція на ринках електричних автомобілів, регуляторні | Висока конкуренція, проблеми постачання чипів          | Висока залежність від американського ринку, адаптація до екологічних норм ЄС | Геополітичні бар'єри, обмеження імпорту в США та ЄС          |

|                                     | обмеження в ЄС                                    |                                                           |                                                       |                                                                                |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Модель дистрибуції / Виробництва | Виробництво в 27 країнах, широка дилерська мережа | Більше 120 заводів по світу, спільні підприємства в Китаї | Заводи в США, Мексиці, ЄС, перехід до онлайн-продажів | Власні заводи в Китаї, проєкти в Угорщині, Бразилії, прямі продажі та франшизи |

*Джерело: розроблено автором на основі [26];[27]*

Порівняльний аналіз стратегій розвитку компаній Toyota, Volkswagen (VW), Ford та BYD свідчить про різні підходи до адаптації у глобальному автомобільному ринку. Toyota зосереджується на гібридних технологіях і поступовому переході до водневих рішень, тоді як VW дотримується агресивної стратегії електрифікації та цифровізації, прагнучи стати лідером серед електромобільних брендів. Ford робить ставку на комерційний транспорт, реструктуризацію бізнесу та вибіркові електромобілі, а BYD демонструє стрімке зростання через вертикальну інтеграцію, масове виробництво електричних автомобілів і активну експансію в Європу та Латинську Америку.

Попри розбіжності, усі компанії стикаються з подібними викликами: необхідністю декарбонізації, цифровою трансформацією, геополітичними ризиками та конкуренцією з технологічними стартапами. Стратегічна гнучкість, інвестиції у власні технології та здатність адаптуватися до локальних ринків - ключові чинники довгострокової конкурентоспроможності в умовах глибокої перебудови глобальної автомобільної індустрії.

Toyota Motor Corporation - одна з найвпливовіших автомобільних компаній світу, що стабільно входить до трійки світових лідерів за обсягами продажів. Її конкурентна стратегія на глобальному рівні базується на поєднанні довгострокової стабільності, технологічної збалансованості, адаптації до регіональних умов та стратегічної обережності, що разом формує унікальну модель розвитку у складному конкурентному середовищі. У той час як конкуренти роблять ставку на радикальну електрифікацію або агресивну цифровізацію, Тойота обирає еволюційний підхід, уникаючи технологічного ризику, але забезпечуючи якісне охоплення різних сегментів.

Гібридна перевага та поступовий перехід до електричних автомобілів. Така стратегія дозволила компанії зміцнити ринкову позицію без залежності від інфраструктури зарядки, що важливо для країн, де інфраструктура для заряджання електричних автомобілів розвивається повільно. Водночас Тойота поступово розширює лінійку батарейних електромобілів - зокрема серію Beyond Zero (Понад нуль). Місія компанії: «Виробництво різноманітного асортименту електрифікованих транспортних засобів наближає до бачення стратегії «Понад нуль», оскільки це допомагає максимально використовувати обмежені ресурси акумуляторів і, своєю чергою, зменшити викиди вуглецю». Наприклад, хоча акумуляторні електромобілі мають одні з найнижчих викидів вуглецю порівняно з їхніми гібридними та газовими аналогами, та сама кількість акумуляторних ресурсів, що використовується для виробництва одного акумуляторного електромобіля, може виробити 90 гібридних електромобілів, що призводить до загального більшого скорочення викидів вуглецю від транспортних засобів у той час, коли матеріали для акумуляторів є дефіцитними [27].

Диверсифікація ринків і локалізація виробництва. Тойота реалізує стратегію глобального покриття з локальною адаптацією. Вона має понад 50 виробничих об'єктів у більш ніж 25 країнах, включно з США, Японією, Францією, Туреччиною, Таїландом і ПАР. Така географічна диверсифікація дозволяє компанії мінімізувати логістичні витрати, уникати торговельних бар'єрів і швидко реагувати на місцеві потреби.

Технологічна стратегія - обережна, але стабільна. Тойота уникає технологічних «перегонів» і часто впроваджує нововведення лише після ґрунтового тестування. Вона інвестує у водневі паливні елементи (Toyota Mirai, поєднує водень із киснем із зовнішнього повітря для вироблення енергії, не створюючи викидів у вихлопних газах, допомагаючи рухатися у майбутнє можливостей), автономне водіння (Toyota Guardian, завдяки програмі водій повинен постійно контролювати автомобіль, за винятком тих випадків, коли система передбачає або ідентифікує майбутній інцидент та вживає коригувальних заходів, узгоджуючи дії водія), а також співпрацює з іншими брендами -

наприклад, у розробці акумуляторів (спільно з Panasonic). Це свідчить про прагнення тримати баланс між технологічним ризиком і ринковою надійністю.

Філософія «кайдзен» і корпоративна культура. Ключовою перевагою є унікальна внутрішня система управління, заснована на філософії Kaizen (постійне вдосконалення), Just-in-Time (це система, яка забезпечує різні процеси в послідовності складання лише тими видами та кількостями виробів, які їм потрібні, і лише тоді, коли вони потрібні), Jidoka (принцип проєктування обладнання, яке автоматично зупиняється, виявляє проблеми та негайно звертає на них увагу, коли вони виникають) та розподіленої відповідальності. Завдяки цьому Тойота досягає високої операційної ефективності і швидко усуває внутрішні помилки та ризики.

Попри стратегічну стабільність, компанія стикається з критикою: повільне масштабування сегменту повністю електричних автомобілів - на тлі агресивної експансії Tesla, BYD та Volkswagen; тиск екологічного регулювання - ЄС та Каліфорнія дедалі жорсткіше вимагають повної відмови від двигунів внутрішнього згорання; геополітичні ризики - порушення логістики, зміни митних режимів, ризики постачання літію та рідкісноземельних металів; конкуренція з боку ІТ-компаній - в еру «авто як гаджета» Тойота потребує швидшої цифровізації та нових інновацій.

Тойота зберігає сильні ринкові позиції завдяки якості, надійності та довго тривалості своїх авто. Вона лідирує на багатьох ринках Азії, Північної Америки, Африки та частини Латинської Америки. У Європі компанія також утверджується як один з провідних брендів у сегменті гібридів. Конкурентна перевага Тойота - це універсальна адаптивність, тоді як такі гравці, як Tesla чи BYD, мають вузько направлений фокус на електричні автомобілі.

Ефективно провести PESTEL-аналіз стратегічного розвитку в Європі та швидкого розвитку азійського автомобільних ринків. На європейському ринку, Тойота стикається з наступними проблемами:

Р – Політичні. Європейська зелена угода (Green Deal), політика відмови від двигунів внутрішнього згорання у багатьох країнах до 2035 року; геополітична

нестабільність (війна в Україні); пільги на електричні автомобілі та локальне виробництво.

Тойота змушена активізувати розробку та продаж повністю електричних моделей, адаптуючи модельний ряд до жорсткого регулювання; розглядається локалізація виробництва електромобілів та акумуляторів у Європі (потенційні інвестиції в заводи в Польщі, Великобританії); стратегія диверсифікації постачань для уникнення політичних ризиків.

Е – Економічні. Інфляція та зростання енергетичних цін; коливання курсу євро до єни; падіння купівельної спроможності в окремих країнах; державні субсидії на електричні автомобілі.

Тойота адаптує ціноутворення та розширює пропозиції в бюджетному сегменті (Yaris, Aygo); пропонує програми лізингу, кредитування (особливо через Toyota Financial Services); спрямованість на корпоративні замовлення (таксі, муніципалітети) як джерело стабільного попиту.

S – Соціальні. Екологічно орієнтовані настрої споживачів; попит на компактні та міські авто; зростання популярності підписок на авто; потреба в безпеці та інноваційних рішеннях.

Тойота просуває свої гібриди як «розумний вибір» для перехідного етапу - з акцентом на зменшення викидів вуглецевого газу; активне тестування мобільних сервісів у кількох європейських країнах; розвиток систем допомоги водієві як частини споживчого очікування.

T – Технологічні. Конкуренція з боку Tesla, VW, BYD; акцент на автономність; розвиток IT-платформ у транспорті. Тойота інвестує у власне програмне забезпечення; проводиться адаптація автомобілів до цифрових сервісів, запуск мобільних додатків для віддаленого керування; впровадження систем активної безпеки, хмарних оновлень.

Е – Екологічні. Жорсткі стандарти викидів вуглецевого газу і заборона двигунів внутрішнього згоряння; запити на вторинне використання матеріалів та утилізацію; потреба у «зеленому виробництві».

Тойота впроваджує концепцію «зменшення вуглецевого сліду на всіх етапах виробництва»; оптимізація логістики, використання відновлюваної енергії на заводах (зокрема у Франції та Великобританії); розробка моделей із частковою переробкою матеріалів.

L – Правові. ЄС-регламенти щодо безпеки, екологічних стандартів, відповідальності виробника; законодавство про захист споживача та цифрові послуги; податкове стимулювання електричних автомобілів.

Тойота повністю адаптує свою продукцію до стратегічної відповідності усім нормам ЄС, сертифікація моделей під Euro 6e та Euro 7; підвищує прозорість угод, юридична відповідальність за дані авто з функціями програмного забезпечення; активна участь у галузевих консультаціях на рівні Європарламенту через асоціації автовиробників.

PESTEL-аналіз показує, що Тойота в Європі діє в умовах жорсткого регуляторного та конкурентного тиску, але використовує свою гнучку, поступову стратегію як перевагу. Компанія поєднує стабільні гібридні технології з поступовим переходом до повної електрифікації, нарощує інвестиції в цифровізацію й екологізацію, адаптується до культурних і правових вимог ринку. Такий обережний, але стабільний підхід дозволяє утримувати сильні позиції навіть у надзвичайно динамічному європейському контексті.

Азійський ринок найбільший динамічний в збільшенні реалізації одиниць автомобілів, і відповідно докорінно відрізняється від європейського, виділимо окремі аналітичні пункти:

P – Політичні. Більшість країн Азії (Індія, Індонезія, Таїланд, Філіппіни) не мають суворих заборон на двигуни внутрішнього згоряння, тому Тойота зберігає масове виробництво традиційних авто; політична підтримка локального виробництва сприяє розміщенню заводів компанії в Індонезії, Індії, Пакистані; у ряді країн менш стабільне регуляторне середовище, що змушує компанію діяти обережно.

E – Економічні. Рівень доходів населення нижчий, ніж у ЄС, тому Тойота активно розвиває бюджетні моделі; стратегічний напрямок діяльності - пріоритет

на недорогі, прості в обслуговуванні авто; велика частка автокредитування, часто у співпраці з локальними банками.

S – Соціальні. Висока урбанізація з великим трафіком, що стимулює попит на компактні, економні та довговічні авто; стійка довіра до японських брендів, Тойота часто сприймається як «еталон якості»; різна культура мобільності (у багатьох регіонах авто, не лише засіб пересування, а й статусний символ).

T – Технологічні. Нижчий рівень інфраструктури електричних автомобілів у багатьох країнах, що дає можливість підприємству робити ставку на гібриди як перехідний формат; тісне співробітництво з місцевими інженерними хабами для адаптації моделей до клімату, пального, дорожніх умов.

E – Екологічні. Екологічні вимоги менш жорсткі, ніж у ЄС, що дає змогу компанії зберігати широку гаму моделей з двигунами внутрішнього згоряння; в таких країнах як Індія, Китай зростає тиск на впровадження гібридів і електричних автомобілів через смог та забруднення повітря; використання локальних ресурсів і простіших технологій утилізації, ніж у Європі.

L – Правові. У багатьох азійських країнах є складна митна й сертифікаційна система, що потребує адаптації моделей до локальних норм; Тойота працює через спільні підприємства або дистриб'юторів, що зменшує прямий правовий контроль; правила щодо автосервісу, страхування та фінансування дуже фрагментовані, що впливає на стратегічну уніфікацію.

На відміну від Європи, де стратегія Тойота орієнтована на сувору екологічну відповідність та цифровізацію, в Азії компанія застосовує адаптивний підхід, зберігаючи фокус на доступності, локалізації та гібридах як перехідному рішенні. Це дозволяє їй утримувати лідерство в регіонах із високим попитом на економічні, надійні та прості в обслуговуванні автомобілі.

Загальні відмінності європейського та азійського ринку зведемо до табл.2.8.

Таблиця 2.8 - Порівняльна таблиця стратегічних підходів Тойота

| Фактори    | Ринок                        |                                |
|------------|------------------------------|--------------------------------|
|            | Європейський                 | Азійський                      |
| Політичний | Жорстке регулювання, тиск на | Помірне регулювання, політична |

|               |                                                                                                                    |                                                                                                                 |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | електрифікацію                                                                                                     | нестабільність у деяких країнах                                                                                 |
| Економічний   | Високі доходи: попит на електричні автомобілі, субсидії, розвинений лізинг                                         | Низька купівельна спроможність, що провокує попит на бюджетні авто, автомобільні кредити                        |
| Соціальний    | Попит на екологічні, цифрові авто, зростання підписок і міської мобільності                                        | Попит на компактні, надійні авто, авто як символ статусу, висока довіра до бренду                               |
| Технологічний | Акцент на цифровізацію, інвестиції у програмне забезпечення, висока конкуренція в сегменті електричних автомобілів | Акцент на гібриди, обмежена інфраструктура для електричних автомобілів, адаптація моделей до клімату й пального |
| Екологічний   | Жорсткі вимоги щодо утилізації, «зелений ланцюг постачання»                                                        | Менш суворі вимоги, гібриди як альтернатива, екологічні переходи тільки в мегаполісах                           |
| Правовий      | Стандартизоване законодавство ЄС, регламенти Euro 6/7, захист споживача                                            | Окремо визначені правила, потреба в локальній сертифікації, спільні підприємства із місцевими компаніями        |

Тойота реалізує дві різні стратегії: у Європі (фокус на екологічність, електрифікацію, цифрові сервіси та регуляторну відповідність); в Азії (адаптивна стратегія, орієнтована на доступність, гібриди, локальне виробництво та простоту експлуатації).

Узагальнюючи, аналіз глобального автомобільного ринку свідчить про його високу динамічність, зростаючий рівень конкуренції та активне впровадження інноваційних рішень, спричинених зміною споживчих уподобань, переходом до екологічно сталих технологій та цифровою трансформацією галузі. Ключові гравці ринку, зокрема Toyota, Volkswagen та інші, адаптують свої конкурентні стратегії відповідно до викликів часу, фокусуючись на електрифікації транспорту, автономних технологіях та підвищенні ефективності виробничих процесів.

Оцінка конкурентної стратегії Тойота засвідчує, що компанія дотримується збалансованого підходу, поєднуючи стратегії інноваційного лідерства, операційної ефективності та екологічної відповідальності. Акцент на якості, надійності продукції, масштабних інвестиціях у дослідження й розробки, а також розвитку гібридних і водневих технологій дозволяє Тойота не лише зберігати провідні позиції у світовій галузі, а й задавати напрям її стратегічного розвитку.

Таким чином, стратегія Тойота на глобальному ринку є прикладом ефективного поєднання довгострокового бачення, адаптивності до ринкових змін та здатності формувати стійкі конкурентні переваги в умовах постійної трансформації автомобільного сектору.

### 2.3. Пропозиції щодо адаптації глобальної стратегії до локальних умов ринку України

Загальні тенденції українського автомобільного ринку в сучасних умовах повномасштабної війни та низьких доходів населення знаходяться на досить низькому рівні. Для визначення пропозицій щодо адаптації глобальних стратегій до локальних умов ринку України компанією Тойота проведемо стратегічний аналіз середовища, а саме PESTEL-аналіз (табл.2.9) та оцінку сил за Портером (табл.2.10).

Таблиця 2.9 - PESTEL-аналіз стратегічного середовища в Україні

| Категорія  | Ключові фактори                                                                                                                                                                                                                                                 | Дії Тойота в Україні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- повномасштабна війна та військовий ризик;</li> <li>- військова та гуманітарна підтримка від міжнародних партнерів;</li> <li>- Євроінтеграційний курс України;</li> <li>- підтримка критичної інфраструктури</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- збереження офіційної присутності через «Тойота-Україна»;</li> <li>- підтримка державних і волонтерських проєктів (авто для ЗСУ та інших служб);</li> <li>- гнучке управління ланцюгами постачання через Польщу, Словаччину;</li> <li>- моніторинг податкових та митних змін у контексті зближення з ЄС</li> </ul> |
| Економічні | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження купівельної спроможності;</li> <li>- висока інфляція;</li> <li>- валютна нестабільність;</li> <li>- зростання попиту на вживані авто</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- акцент на бюджетні моделі та гібриди з помірним споживанням;</li> <li>- розширення програм лізингу, кредитування;</li> <li>- підтримка доступу до сервісу навіть під час бойових дій;</li> <li>- фокус на сервісному обслуговуванні та підтримці наявного парку</li> </ul>                                        |
| Соціальні  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на надійний транспорт для евакуації, логістики;</li> <li>- підвищена увага до безпеки;</li> <li>- соціальна довіра до брендів</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- пропозиція моделей з підвищеною прохідністю, місткістю та надійністю;</li> <li>- комунікація бренду через цінності довіри, стабільності;</li> <li>- участь у волонтерських ініціативах, підтримка громадських проєктів</li> </ul>                                                                                 |

|              |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | з репутацією                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Технологічні | <ul style="list-style-type: none"> <li>- нерозвинена інфраструктура для електричних автомобілів;</li> <li>- зацікавленість в гібридних технологіях;</li> <li>- відсутність умов для швидкого впровадження цифрових сервісів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- просування гібридів як реального етапу декарбонізації;</li> <li>- відтермінування активної електрифікації до стабілізації ситуації;</li> <li>- обмежене впровадження цифрових сервісів, фокус на базовій надійності</li> </ul>       |
| Екологічні   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зруйнована інфраструктура, погіршення екології в регіонах бойових дій;</li> <li>- недостатній громадський тиск на екологічні стандарти;</li> <li>- поступове наближення до норм ЄС</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- позиціонування гібридів як компромісу між ціною та екологічністю;</li> <li>- підготовка до сертифікації моделей під майбутні стандарти ЄС;</li> <li>- розробка іміджевих комунікацій про «зелену» відповідальність бренду</li> </ul> |
| Правові      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- постійні зміни в митній та податковій політиці;</li> <li>- відсутність стабільної законодавчої бази для електромобілів;</li> <li>- лібералізація імпорту під час війни</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптація стратегії продажу відповідно до змін митного режиму;</li> <li>- співпраця з урядовими структурами в межах законодавчих ініціатив;</li> <li>- забезпечення юридичної підтримки офіційних дилерів та клієнтів</li> </ul>     |

*Джерело: складене автором на основі аналізу – Pestel*

Тойота в Україні адаптує свою стратегію до умов військового конфлікту, економічної нестабільності та перехідного законодавчого середовища. Компанія фокусується на надійності, гібридах, локальній підтримці та гнучкості в сервісі, що дозволяє зберігати довіру клієнтів навіть у надзвичайно складних умовах.

В подальшій роботі проведемо аналіз конкурентної позиції Тойота в Україні за моделлю п'яти сил Портера, який дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції та стратегічну стабільність компанії в умовах українського ринку (табл.2.10).

Таблиця 2.10 - Оцінка конкурентного середовища Тойота в Україні за моделлю Портера

| Сила Портера                       | Опис ситуації в Україні                                                                                                                                                                                                                                                                                | Вплив на стратегію Тойота                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкуренція серед існуючих гравців | <ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень конкуренції в сегменті масових та середньо цінових авто (Renault, Skoda, Hyundai, Kia);</li> <li>- активна присутність китайських брендів з нижчими цінами;</li> <li>- обмежене постачання нових авто через війну підвищує цінність</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- тримає позицію «надійного бренду з довгим життєвим циклом», не конкуруючи напряду за ціну ;</li> <li>- посилення сервісної підтримки, акцент на гібридні моделі як унікальну пропозицію;</li> <li>- програми лояльності, гарантії, як</li> </ul> |

|                                                     | наявного парку                                                                                                                                                                                                                                                               | засіб утримання клієнта                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Потенційні конкуренти (загроза входу нових гравців) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низький бар'єр для паралельного імпорту;</li> <li>- активізація невеликих дистриб'юторів та імпортерів з Китаю;</li> <li>- невизначеність законодавства щодо електричних автомобілів створює прогалини для нових брендів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія зберігає перевагу завдяки репутації, гарантії, сервісу, які нові гравці не можуть швидко надати;</li> <li>- посилення прямої комунікації з клієнтами через офіційні канали;</li> <li>- може використовувати перевагу довготривалої присутності на ринку</li> </ul> |
| Тиск з боку товарів-замінників                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий ринок вживаних авто з-за кордону;</li> <li>- збільшення кількості електромобілів зі США, Кореї, Китаю;</li> <li>- гібридна альтернатива дешевшим авто з двигунами внутрішнього згорання</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- позиціонує свої гібриди як «надійний компроміс» між двигунами внутрішнього згорання та електричними автомобілями;</li> <li>- зосередження на довговічності та економічності;</li> <li>- запуск сертифікованих програм вживаних авто</li> </ul>                              |
| Сила покупця (споживачів)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- цінова чутливість зросла через війну та інфляцію;</li> <li>- більше порівнянь, інтерес до доступного обслуговування;</li> <li>- бажання мати гарантії, довіру, прогнозованість</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тойота зміцнює позицію «надійного вибору в нестабільності»;</li> <li>- програми лояльності, фінансування, акції;</li> <li>- акцент на цілісному клієнтському досвіді, від купівлі до обслуговування</li> </ul>                                                              |
| Сила постачальників                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- логістичні труднощі через війну (вплив на терміни доставки);</li> <li>- залежність від регіональних хабів (Польща, Словаччина);</li> <li>- обмежений доступ до запасних частин у 2022–2023</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія забезпечує гнучке постачання через регіональні хаби;</li> <li>- підтримка офіційного сервісу навіть у кризових умовах;</li> <li>- планування поставок наперед, робота з кількома логістичними партнерами</li> </ul>                                                |

*Джерело: складене автором на основі моделі Портера*

Тойота в Україні діє в умовах високої конкурентної напруги та нестабільного середовища, проте її стратегічні переваги: репутація, гібридні технології, сервіс і клієнтська довіра, значно послаблюють загрози з боку нових гравців і замінників. Компанія зберігає стабільну позицію, фокусуючись на якості, підтримці клієнтів та гнучкій адаптації до умов війни.

Враховуючи попередній аналіз стратегічного середовища автомобільного ринку України розробимо пропозиції щодо адаптації глобальної стратегії Тойота до умов українського ринку:

- посилення акценту на гібридні технології як середнє між двигунами внутрішнього згорання та електричними автомобілями. Через слабку зарядну

інфраструктуру та низьку енергетичну стабільність повноцінний перехід до електромобілів в Україні наразі обмежений. Гібридні автомобілі Тойота є технологічно доступними, надійними і вже добре сприймаються споживачами. Основні потенційні пропозиції: розширити модельний ряд гібридів у компактному та середньому сегменті; просувати гібриди як «антикризове» рішення в умовах війни та енергетичної нестабільності; знизити вартість технічного обслуговування для гібридів через пільгові сервісні пакети;

- зміцнення локалізованої сервісної підтримки та після продажного обслуговування. У воєнних умовах довіра до бренду формується не лише якістю авто, а й здатністю підтримувати клієнта після покупки, навіть у кризовій ситуації. Основні пропозиції: розширити наявну сервісну мережу, особливо у західних та центральних регіонах; запустити мобільні діагностичні бригади в регіонах із обмеженим доступом до дилерських центрів; впровадити систему онлайн-запису, цифрового управління сервісом через мобільний застосунок;

- адаптація цінової стратегії та фінансування під економічні реалії. Зниження купівельної спроможності потребує гнучких фінансових інструментів і адаптації до бюджету середнього споживача. Основні пропозиції: активізувати програми автокредитування і лізингу разом із локальними банками; запровадити довгострокову програму кредитування з пільговими умовами на гібриди; запустити відтермінування на сервісне обслуговування для збереження лояльності;

- підтримка гуманітарних та оборонних ініціатив. У воєнних умовах соціальна відповідальність перетворюється на стратегічну інвестицію в імідж бренду та довіру громадськості. Основні пропозиції: безкоштовне або пільгове обслуговування авто, переданих для ЗСУ чи волонтерських організацій; донорство позашляховиків для гуманітарних місій та медичних служб; «брендова» участь у національних програмах відновлення транспорту в прифронтових регіонах;

- локалізована комунікаційна стратегія. Український споживач нині чутливо реагує на чесність, соціальну участь і прозорість, а не лише на технічні

характеристики. Основні пропозиції: розробка спеціальних рекламних кампаній із українським емоційним контекстом; використання прикладів Тойота у службах порятунку, на фронті, в евакуації (як доказ реальної міцності); активна присутність у соцмережах з акцентом на підтримку України і громади;

- підготовка до повоєнної відбудови та стимулювання електричних автомобілів. Після завершення війни очікується сплеск державних і міжнародних інвестицій у відбудову, зокрема у «зелену» економіку. Основні пропозиції: створення основи для запуску лінійки повноцінних електричних автомобілів; пілотні проєкти в співпраці з муніципалітетами (електричні таксі, автопарки); вивчення можливостей для часткової локалізації (логістичні хаби в Україні).

Тойота в Україні має сильний імідж та технологічну гнучкість, щоб адаптувати глобальну стратегію до надзвичайних умов війни. Пріоритетом має стати гібридний міст між сьогоденням і майбутнім електричних автомобілів, локалізація сервісу, підтримка клієнта, а також суспільна участь. Такий підхід не лише захистить частку ринку, а й зміцнить довіру в довгостроковій перспективі після перемоги.

Узагальнюючи, у сучасному глобальному автомобільному ринку конкурентні стратегії провідних компаній будуються на основі інноваційності, екологічної відповідальності, цифрової трансформації та здатності до гнучкої адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Приклад «Тойота-Україна» демонструє ефективну інтеграцію глобальної стратегії Тойота в локальні умови: збереження фокусу на гібридних технологіях, висока якість обслуговування, репутаційна стійкість та соціальна відповідальність є ключовими факторами конкурентної переваги на українському ринку. Попри воєнні ризики, економічні виклики та зростання конкуренції, компанії вдається утримувати стабільну позицію завдяки адаптації глобальної стратегії до потреб і реалій локального споживача. Такий підхід свідчить про ефективність поєднання довгострокового бачення з регіональними особливостями, що і є сутністю сучасної конкурентної стратегії у світовій автомобільній індустрії.

Адаптація глобальної стратегії компанії до умов українського ринку є критично важливим елементом забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності на локальному рівні. Зважаючи на специфіку економічного середовища, споживчих уподобань, регуляторної політики та рівня інфраструктурного розвитку в Україні, глобальні підходи потребують гнучкого перегляду та цілеспрямованої модифікації.

Запропоновані напрями адаптації включають локалізацію маркетингових інструментів, оптимізацію цінової політики з урахуванням купівельної спроможності населення, розширення дилерської та сервісної мережі, а також акцент на енергоефективних та доступних моделях автомобілів. Крім того, доцільним є посилення комунікаційної стратегії з урахуванням національного менталітету та культурних особливостей споживачів.

Таким чином, ефективна адаптація глобальної стратегії до локальних умов українського ринку створює передумови для підвищення ринкової частки компанії, зміцнення бренду та формування довгострокових конкурентних переваг у національному контексті.

## ВИСНОВКИ

Проводячи підсумки зробленої роботи встановлено, що конкурентні стратегії автомобільних компаній мають багатовекторний характер і формуються відповідно до домінуючих ринкових умов, типу виробництва, рівня інновацій та цільового сегменту. До основних типів стратегій належать: цінове лідерство, стратегія диференціації, фокусування та інноваційного прориву. У світовій практиці їх комбінація дозволяє адаптуватися до динамічних змін ринку, особливо в умовах технологічних зрушень та сталих екологічних трендів.

Аналіз методичних підходів засвідчив, що ефективне стратегічне управління у глобальному контексті базується на системному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства, зовнішнього середовища (через SWOT, PESTEL, оцінка сил за Портером) та цілей сталого розвитку. У процесі реалізації конкурентної стратегії ключовими є гнучкість, мультиформатність інструментів (цифрові платформи, гібридні моделі) та постійний моніторинг результатів, що забезпечує адаптивність до глобальних викликів та змін споживчих очікувань.

На вибір конкурентної стратегії компаній істотно впливають як зовнішні (регуляторна політика, технологічні тренди, конкуренція, глобальні кризи), так і внутрішні чинники (інноваційний потенціал, фінансова стійкість, бренд, репутація, корпоративна культура). В умовах глобалізації стратегія повинна не лише відповідати загальним трендам, а й гнучко адаптуватися до локальних особливостей ринку, що зумовлює необхідність багаторівневого підходу до її формування.

«Тойота-Україна» є частиною глобальної корпорації Тойота, що забезпечує їй стабільність, доступ до інновацій та міцну репутацію. На українському ринку компанія посідає сильну позицію завдяки надійності, ефективній дилерській мережі та різноманітній лінійці (включаючи гібриди). Конкурентні переваги: висока якість, довговічність, розвинутий сервіс, екологічні технології. Слабкі сторони: обмежена доступність нових моделей через валютні коливання, висока цінова категорія порівняно з бюджетними брендами.

Глобальні тренди - зростання попиту на електромобілі, автономні технології, споживчий інтерес до екологічно чистих рішень. Основні стратегії конкурентів: Volkswagen, Tesla, BYD (акцент на електромобілі); Toyota (лідерство у гібридних технологіях, обережний перехід до електричних автомобілів). Основні виклики: кібернетична безпека, напружена конкуренція, зміни у законодавстві.

Глобальна стратегія Тойота базується на: системі «Кайдзен» (постійне вдосконалення), фокусі на гібриди (замість повного переходу на електричні автомобілі), локалізації виробництва для зниження витрат. Основні переваги: висока ефективність виробництва, міцна лояльність клієнтів. Майбутні ризики: відставання у розвитку повноцінних електричних автомобілів.

Пропозиції щодо адаптації глобальної стратегії до локальних умов ринку України: розширення лінійки гібридів та електричних автомобілів (з урахуванням зростаючого попиту на екологічні авто); фінансова доступність (розвиток лізингових програм, кредитування з низькими ставками); локалізація сервісу (підвищення якості обслуговування, навчання місцевих спеціалістів); маркетингова адаптація (акцент на надійності та економії пального (важливо для українських споживачів)); співпраця з державою (участь у програмах підтримки еко-транспорту (податкові пільги для гібридів, або електричних автомобілів).

«Тойота-Україна» має потенціал зміцнити свої позиції на ринку через адаптацію глобальних переваг (якість, гібридні технології) до місцевих умов. Ключові напрями: доступність, сервіс та просування «зелених» рішень у відповідь на світові тренди та потреби українських клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Македон В.В. Основні зміни ринкових позицій та конкурентоспроможності світових автомобільних транснаціональних компаній в умовах міжнародного бізнесу. Науковий вісник ужгородського національного університету. 2021. №38. С.74-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-38-13> (дата звернення 28.04.2025р.)
2. Пилипенко Г.М. Стратегічна поведінка компаній на галузевому ринку автомобілів споживчого класу. Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. 2021. №2. С.44-49. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.044> (дата звернення 28.04.2025р.)
3. Лимонова Е.М. Європейські автомобільні транснаціональні компанії: аналіз діяльності та фактори впливу на їх ринкові стратегії. European Vector of Economic Development. 2023. №2 (35). С.54-68. DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-5 (дата звернення 28.04.2025р.)
4. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка та управління підприємствами. 2018. №17. С.402-410. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60> (дата звернення 29.04.2025р.)
5. Marie-Claude BÉLIS-BERGOUIGNAN, Gérard BORDENAVE and Yannick LUNG. Global strategies in the automobile industry. URL: <https://gerpisa.org/ancien-gerpisa/actes/18/article3.html> (дата звернення 29.04.2025р.)
6. Company Timeline. Ford. URL: <https://corporate.ford.com/about/history/company-timeline.html> (дата звернення 29.04.2025р.)
7. Heritage of General Motors and its brands. General Motors. URL: <https://www.gm.com/heritage> (дата звернення 29.04.2025р.)
8. Toyota: Global Strategy and Competitive Advantage. Toyota. URL: <https://assignmenthelper.org/toyota-global-strategy-and-competitive-advantage/> (дата звернення 29.04.2025р.)
9. 5 сил Портера. Дія. Бізнес. URL: [https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5\\_syl\\_Portera](https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5_syl_Portera) (дата звернення 30.04.2025р.)

10. SWOT - важливий аналіз в бізнесі. Школа бізнесу. Нова пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlivij-analiz-v-biznesi> (дата звернення 30.04.2025р.)
11. Матриця БКГ: доступний засіб стратегічного планування. Bakertilly. URL: <https://bakertilly.ua/id44454/> (дата звернення 30.04.2025р.)
12. External Factors Affecting the Automobile Industry. ZT Corporate. URL: <https://ztcorporate.com/blog/external-factors-affecting-the-automobile-industry/> (дата звернення 01.05.2025р.)
13. Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2022. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204 (дата звернення 01.05.2025р.)
14. «Тойота» в Україні офіційний імпортер та дистриб'ютор Toyota і Lexus. Toyota. URL: <https://www.toyota.ua/toyota-in-ukraine> (дата звернення 02.05.2025р.)
15. Основна інформація «Тойота-Україна». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32589471> (дата звернення 02.05.2025р.)
16. Фінансова звітність «Тойота-Україна». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32589471/yearly-finances> (дата звернення 02.05.2025р.)
17. Підсумки продажів нових автомобілів в Україні за 2024 рік. Український електромобільний портал. URL: <https://ampercar.com/pidsumky-prodazhiv-novyh-avtomobiliv-v-ukrayini-za-2024-rik> (дата звернення 02.05.2025р.)
18. Шуба Марина, Шуба Олена. Світовий ринок легкових автомобілів: особливості та тенденції розвитку. № 4 (2023): Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. №4. С.178-187. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-178-187> (дата звернення 03.05.2025р.)
19. Production Statistics. Oica. URL: <https://www.oica.net/category/production-statistics/2024-statistics/> (дата звернення 03.05.2025р.)
20. Global Sales Statistics 2019-2024. Oica. URL: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/> (дата звернення 03.05.2025р.)

21. World Best Selling Car 2025. The Top 25 Brands. Focus2move. URL: <https://www.focus2move.com/world-cars-brand-ranking/> (дата звернення 03.05.2025р.)
22. Overview. Company Information. Toyota. URL: [https://global.toyota/en/company/?padid=ag478\\_from\\_header](https://global.toyota/en/company/?padid=ag478_from_header) (дата звернення 03.05.2025р.)
23. The Group Strategy. Volkswagen-group. URL: <https://www.volkswagen-group.com/en/the-group-strategy-15955> (дата звернення 03.05.2025р.)
24. «Дизельгейт»: Volkswagen платитиме компенсацію, власники авто можуть їх повернути. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2020/05/25/660939/> (дата звернення 03.05.2025р.)
25. About BYD. BYD. URL: <https://www.byd.com/eu/about-byd> (дата звернення 03.05.2025р.)
26. The European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent. European commission. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата звернення 03.05.2025р.)
27. Our Beyond Zero Vision. Toyota. URL: <https://www.toyota.com/electrified-vehicles/beyond-zero-vision/> (дата звернення 04.05.2025р.)
28. Мирошниченко Г., Марина А., Чернишов, О. Тенденції розвитку глобального автомобільного ринку. Економіка та суспільство, 2024 . №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-149> (дата звернення 05.05.2025р.)
29. Любченко С., Травянка О., Борозенець А. Аналіз українського автомобільного ринку в умовах військового стану. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, 2024. №3. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-8> (дата звернення 05.05.2025р.)
30. Шуба О., Карабанов О.А. Характеристика сучасного світового автомобільного ринку. Бізнес Інформ. 2021. №10. С. 14–22. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-14-22> (дата звернення 05.05.2025р.)

## РЕФЕРАТ

### **«Конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних ринках»**

*Об'єктом дослідження є конкурентні стратегії автомобільних компаній.*

*Предметом дослідження теоретичні та практичні застосування конкурентних стратегій найбільших автомобільних компаній.*

*Мета дослідження конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних ринках, завдання дослідження наступні:*

- визначити сутність та класифікацію конкурентних стратегій у світовому автомобільному бізнесі;
- опрацювати методичні підходи до розробки та реалізації конкурентних стратегій на глобальному ринку;
- проаналізувати фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії автомобільної компанії в умовах глобалізації;
- охарактеризувати загальну характеристику ПП «Тойота-Україна» та його конкурентне позиціонування на ринку України;
- проаналізувати глобальний автомобільний ринок та стратегії ключових гравців;
- провести оцінку конкурентної стратегії Тойота на глобальному рівні;
- визначитися з пропозиціями щодо адаптації глобальної стратегії до локальних умов ринку України.

Дослідження конкурентних стратегій автомобільних компаній на глобальних ринках має важливе теоретичне значення, оскільки розширює наукові уявлення про сучасні механізми конкуренції в автомобільній промисловості, зокрема в умовах глобалізації, цифровізації та переходу до екологічно чистих технологій. Методична цінність роботи полягає в адаптації існуючих методів до специфіки автомобільної галузі. Практична значущість дослідження полягає оптимізації глобальних стратегій проникнення на ринки; розробки інноваційних

продуктів (електромобілі, автономні системи); підвищення конкурентоспроможності через диференціацію.

Описана і застосована методика проведення фінансового аналізу може бути використана на практиці під час оцінки діяльності як міжнародних, так і національних компаній.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025 рік.

Рік захисту роботи 2025 рік.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

1. **Nazir & Shavarebi (2019)** – *A Comprehensive Review of Global Automotive Competitive Strategies*: This literature review examined 54 recent studies (2017–2018) on competitive strategies in the automotive industry worldwide. The authors identified 133 distinct strategies and found that **new product development (NPD)** is a core competitive strategy common to countries, automakers, and scholars alike. They emphasize that staying ahead with innovative business models and management practices is crucial for sustainability, noting a lack of prior comprehensive global reviews on this topic. This work underscores the importance of continuous innovation (especially NPD) for maintaining competitiveness in the global automotive sector.
2. **Hong (2024)** – *Competitive Strategies of Toyota, Tesla, and BMW*: Hong's comparative analysis uses Porter's Five Forces to explore how three global auto giants pursue different strategies. **BMW** focuses on differentiation, maintaining its edge in the luxury segment through strong brand equity and premium positioning. **Toyota** leverages cost leadership and scale, achieving a robust global presence via operational efficiency and broad market appeal. In contrast, **Tesla** relies on innovation and an early-mover advantage in electric vehicles (EVs) to solidify its market position. The study also examines how each company addresses industry forces (buyer/supplier power, substitutes, new entrants), highlighting that automakers can succeed through varied strategic paths – from efficiency and scale to brand differentiation and technological innovation.
3. **International Energy Agency (2023)** – *Global EV Outlook (Corporate Strategy Chapter)*: The IEA reports that major automakers are increasingly integrating **sustainability and electrification** into their core strategies. Many leading groups (BMW, Ford, GM, Toyota, Volkswagen, etc.) have committed to ambitious **decarbonization targets**, often through the Science-Based Targets initiative, to align with the Paris Agreement. These firms plan to cut operational (Scope 1 & 2) emissions by 50–80% and supply-chain (Scope 3) emissions by 30–50% by 2030–2035. Strategically, this reflects a shift toward **electrifying vehicle lineups** and investing in cleaner technologies, signaling that competitiveness in global markets now demands environmental responsibility alongside traditional performance and cost objectives.
4. **KPMG Industry Report (2023)** – *Digital Transformation and Connected Services*: A KPMG analysis highlights how automakers are pursuing **digitalization** as a competitive strategy, particularly through connected-car services and new revenue streams. Manufacturers plan to monetize vehicle data and software: for example, **Stellantis** projects about \$20 billion in annual

revenue from connected technologies by 2030, with high profit margins. **Ford** and **GM** have similar ambitions, aiming for tens of billions in yearly income from “always-on” digital services and software upgrades. This trend illustrates a modern strategic approach where car companies go beyond selling vehicles to offering subscription features, over-the-air updates, and mobility services – strengthening customer loyalty and creating new competitive advantages in an increasingly tech-driven global market.

5. **Thompson (2025)** – *Toyota’s Hybrid Competitive Strategy*: An analysis by Thompson notes that Toyota employs a **hybrid strategy** combining cost leadership with differentiation. On one hand, Toyota relentlessly pursues cost efficiency – using the Toyota Production System (just-in-time manufacturing) to minimize waste and reduce operational costs, enabling competitive pricing. At the same time, Toyota emphasizes **innovation and quality differentiation**, producing unique and reliable products (e.g. pioneering hybrid technology) that stand out from competitors. This dual approach has been key to Toyota’s global success: the company achieves economies of scale and broad market reach through efficiency, while also meeting diverse customer preferences through continuous innovation and high product quality.
6. **Economic Times (2025)** – *New Entrant Outselling an Incumbent (BYD vs Tesla)*: Recent market developments show the impact of new competitors, especially from emerging markets. In 2024, China’s **BYD** overtook Tesla as the world’s top EV seller, delivering **4.27 million vehicles** (more than double Tesla’s 1.79 million) that year. BYD’s rise is attributed to **affordable pricing, aggressive innovation, and advanced battery technology**, which have helped it dominate EV sales in China and expand globally. Meanwhile, Tesla has faced slowing growth in regions like Europe and China, illustrating how rapidly the competitive landscape can shift. This example highlights the modern reality of the automotive industry: traditional leaders can be unseated when rivals excel in cost-effective innovation and capitalize on fast-growing consumer demand for electric mobility.
7. **TomTom Industry Insights (2023)** – *Tech-Centric Competition and Speed to Market*: Analysts observe that today’s automotive competitive advantage hinges on software and agility. The industry is transitioning from a focus on horsepower to “**computing power**,” as vehicles become “digital devices on wheels” with software-defined features and connectivity. To keep up, automakers worldwide are compressing development cycles – what once took 5–7 years now must be accomplished in 2–3 years – by adopting leaner supply chains and forging partnerships with tech companies. Notably, **Chinese automakers** have excelled in this fast-paced environment. They have introduced new models at a remarkable speed, often launching multiple EV models in the time it takes traditional OEMs to develop one. This agility, supported by vertical integration and a tech-driven approach, is redefining competition. Companies that innovate quickly and integrate software effectively are gaining an edge in global markets.
8. **Caresoft Global Analysis (2024)** – *Challenges to Legacy Automakers*: Industry commentators point out that the surge of **EV startups and new energy vehicle firms** is challenging established car manufacturers. Companies like Tesla, NIO, Xpeng, and Rivian are not only building electric cars but also **reshaping mobility** with bold innovations and novel business models. Global EV sales exceeded 6.6 million in 2021 (about 9% of the market, double the 2020 volume), underscoring a rapid shift toward electrification. Legacy automakers risk losing relevance if they cannot keep pace with these trends. The analysis notes that some newcomers have already surpassed incumbents in key metrics – for instance, BYD surpassed Tesla in EV units sold during the first half of 2022. The key message is that **innovation adoption and organizational agility** are now essential: traditional manufacturers must evolve (e.g. investing in EV R&D, software, and consumer-centric services) to remain competitive against these dynamic entrants.
9. **Fernandes et al. (2022)** – *Joint Ventures and Alliances in the EV Era*: Research on automotive joint ventures indicates that automakers are increasingly collaborating to address transformative challenges. **Partnerships** have surged by 198% in 2021–2022 compared to

prior years, with over half of new alliances since 2016 related to electric vehicles. The **EV transition** is driving automakers into strategic alliances, particularly focusing on battery technology and supply. Major firms (GM, Ford, Volkswagen, etc.) are partnering with battery producers and tech companies to secure critical materials, develop advanced batteries (like solid-state technology), expand charging infrastructure, and share the enormous capital costs of EV production plants. For example, General Motors formed the Ultium Cells JV with LG to build multiple battery factories, and Ford teamed up with SK Innovation for battery plants in the US and Turkey. These collaborations illustrate a modern strategic approach: “**coopetition**” – collaborating with former rivals or suppliers – to accelerate innovation and maintain competitiveness in the fast-evolving global automotive landscape.

10. **Global Strategy Frameworks** – *Transnational Strategy in Automotive Markets*: International strategy scholars emphasize the need for automakers to balance global integration with local responsiveness. A **transnational strategy** allows car manufacturers to leverage worldwide efficiencies (global platforms, unified R&D, economies of scale) while **adapting to regional market differences**. Many leading automakers adopt this approach – for instance, designing global vehicle architectures and supply chains, but customizing models to local tastes, regulations, and distribution channels. This dual strategy is evident in companies like Toyota and Ford, which combine global operational excellence with localized marketing and production. By pursuing a transnational strategy, automakers aim to **achieve cost competitiveness globally** and simultaneously meet diverse consumer preferences and regulatory requirements in each market – a key success factor in the global automotive industry.

**Title of Thesis:** “Competitive Strategies of Automotive Companies in Global Markets” (Case Study: Toyota-Ukraine)

**Author:** *Hleb Kulnich* – Bachelor’s Thesis, Kyiv National Economic University, 2025.

**Summary:** This thesis explores how automotive companies formulate and implement competitive strategies in the context of global markets, amid rapid industry transformation. The research is motivated by contemporary shifts in the automotive sector – including technological innovation (the rise of electric and autonomous vehicles), new entrants from emerging markets, evolving consumer preferences, and environmental challenges – which require automakers to continually adapt their strategies to remain competitive internationally.

**Research Goal and Objectives:** The primary goal of the study is to analyze the essence and application of competitive strategies in the global automotive industry and to develop recommendations for adapting global strategies to local market conditions. To achieve this, the thesis sets out several objectives: (1) to define the concept and classification of competitive strategies in the world automotive business; (2) to examine methodological approaches to developing and executing such strategies on a global scale; (3) to identify key factors influencing the choice of strategy under globalization; and (4) to conduct a case analysis of Toyota’s competitive strategy – globally and in the Ukrainian market – including an assessment of Toyota-Ukraine’s positioning and suggestions for aligning Toyota’s global strategy with local market needs.

**Methodology:** The research employs a combination of theoretical and empirical methods. Theoretical analysis of academic literature and global industry practices is used to build a conceptual framework for competitive strategies (drawing on models such as SWOT, PESTEL, and Porter’s Five Forces to systematically assess internal and external environments). A comparative case study approach is applied, focusing on Toyota Motor Corporation as a representative global automaker and its subsidiary “Toyota-Ukraine”. The study also utilizes empirical tools – including SWOT analysis of Toyota-Ukraine, PESTEL analysis of the macro-environment, and competitive benchmarking of key global players – to evaluate strategic positions. Both qualitative and quantitative data (market share, sales figures, etc.) are analyzed to ground the findings in real-world evidence.

**Main Findings:** The thesis finds that competitive strategies of automotive companies are multi-faceted and must be tailored to dynamic global conditions. Classical strategy types – cost leadership, differentiation, focus, and innovation-driven strategies – are all evident in the global automotive arena, often in combination. The research shows that leading automakers integrate these strategies to navigate technological disruptions and

sustainability trends. Effective global strategy formulation requires a holistic analysis of a firm's internal resources and capabilities alongside external factors (market trends, regulations, competitor actions). Flexibility and continuous improvement emerged as critical success factors: companies that embrace agile strategic management (for example, Toyota's "*Kaizen*" philosophy of continuous improvement) can better adapt to fast-changing technologies and consumer expectations.

The case study of **Toyota** illustrates these points in practice. Globally, Toyota's strategy has been characterized by a balance of operational excellence (yielding cost advantages) and product differentiation (e.g. leadership in hybrid vehicle technology). This strategy has afforded Toyota a strong competitive position worldwide. At the same time, the research highlighted how Toyota adjusts its approach in local markets. In Ukraine, **Toyota-Ukraine** benefits greatly from the parent company's global strengths – such as a reputation for quality, innovation, and a diverse product lineup – which give it a competitive edge (e.g. popularizing hybrid models and leveraging an efficient dealer network). Toyota-Ukraine holds a robust position in the Ukrainian market, noted for reliability and high brand trust among consumers. However, the study also identified local challenges: currency fluctuations and price sensitivity in Ukraine can hinder the accessibility of new imported models, and intense competition from lower-cost brands requires continual strategic attention.

**Practical Implications:** A key contribution of this work is a set of recommendations to align global strategy with local market conditions. For Toyota-Ukraine (and similarly for other automakers in emerging markets), the thesis suggests several strategic initiatives: (a) Expand the lineup of electric and hybrid vehicles to capitalize on global eco-friendly trends and growing local demand for fuel-efficient cars; (b) Enhance affordability and financing options (such as local assembly where feasible, competitive pricing, leasing programs, and favorable credit terms) to make advanced vehicle technologies more accessible to consumers in price-sensitive markets; (c) Invest in local infrastructure and service quality, including training local staff and improving after-sales service, to strengthen brand loyalty and customer satisfaction; (d) Tailor marketing strategies to local values – for instance, emphasizing Toyota's reliability, safety, and fuel efficiency, which resonate strongly with Ukrainian consumers; and (e) Collaborate with government and institutions on initiatives (like EV incentives or environmental programs) that can stimulate market demand and align with regulatory trends. By implementing these measures, Toyota-Ukraine can better transfer Toyota's global competitive advantages to the local context, thereby sustaining its market leadership.

Overall, the thesis underlines that competitive strategy in the global automotive industry is not static; it must evolve in response to technological change (such as electrification and digitalization), global shocks (like economic crises or supply chain disruptions), and shifting consumer expectations. The findings have broader significance for industry practitioners and researchers: they demonstrate how a multinational automaker can pursue a "glocal" strategy – leveraging global strengths while nimbly adjusting to local market nuances – as a blueprint for success. The study's insights into strategic agility,

innovation investment, and multi-level (global vs. local) strategy adaptation offer practical guidance for automotive companies seeking long-term competitive advantage in international markets.