

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

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

|                                     |                                          |
|-------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b> | <b>«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»</b>            |
| <b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>                 | <b>05 Соціальні та поведінкові науки</b> |
| <b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>                | <b>051 «Економіка»</b>                   |

Форма навчання: *заочна*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках»

Здобувача: **Касьяна Данила Валерійовича**

---

*(підпис)*

Науковий керівник: **к.е.н., доцент, Лихолет С.І.**

---

*(підпис)*

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

Завідувач кафедри: **д.е.н., професор Столярчук Я.М.**

---

*(підпис)*

**Київ 2023**

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

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

|                                     |                                          |
|-------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b> | <b>«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»</b>            |
| <b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>                 | <b>05 Соціальні та поведінкові науки</b> |
| <b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>                | <b>051 «Економіка»</b>                   |

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
«Міжнародна економіка»

\_\_\_\_\_ Цимбал Л.І.

(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри міжнародної  
економіки

\_\_\_\_\_ Столярчук Я.М.

(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти \_\_\_\_\_ Касьяну Данилу Валерійовичу  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**Заочної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної Магістерської роботи

**на тему:** «Стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках»

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «02» червня 2022 р. № 519-ст**

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:** Нормативно-правова література, наукові публікації, підручники, посібники, методичні матеріали, електронні лекції, монографії та інші електронні ресурси.

## План кваліфікаційної магістерської роботи

|                                            |                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розділ 1                                   | Теоретичні основи конкурентного лідерства фірми на світових ринках<br>(назва розділу)                                                                                                |
| Розділ 2                                   | Стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства підприємства Toyota Motor<br>(назва розділу)                                                                                |
| Розділ 3                                   | Перспективи розвитку конкурентного лідерства фірми на світових ринках<br>(назва розділу)                                                                                             |
| Об'єкт дослідження:                        | Стратегії конкурентного лідерства фірми                                                                                                                                              |
| Предмет дослідження:                       | Напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках за рахунок стратегічного розвитку                                                                              |
| Мета кваліфікаційної магістерської роботи: | Розробка стратегічних напрямів забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках та визначення перспективних інноваційних стратегій забезпечення конкурентного лідерства |

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

|             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| У розділі 1 | Визначити сутність та еволюцію конкуренції фірми; розкрити форми, методи та рівні конкуренції фірми; дослідити конкурентне лідерство фірми та шляхи його забезпечення                                                                                      |
| У розділі 2 | Проаналізувати види конкурентних стратегій фірми на світових ринках; здійснити аналіз основних передумов світового лідерства компанії на автомобільному ринку; провести аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на світовому автомобільному ринку |
| У розділі 3 | Дослідити інноваційні стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках; запропонувати основні шляхи удосконалення конкурентного лідерства фірми на світових ринках.                                                       |

Завдання підготував  
науковий керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Лихолет С. І.

«07» червня 2022 р.

Завдання одержав  
здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Касьян Д. В.

«07» червня 2022 р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 70 сторінок, 9 таблиць, 7 рисунків, перелік джерел посилання з 55 найменувань, додатки.

### **«Стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках»**

*Об'єктом дослідження є стратегії конкурентного лідерства фірми.*

*Предметом дослідження є напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках за рахунок стратегічного розвитку.*

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи – розробка стратегічних напрямів забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках та визначення перспективних інноваційних стратегій забезпечення конкурентного лідерства.*

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність та еволюцію конкуренції фірми;
- розкрити форми, методи та рівні конкуренції фірми;
- дослідити конкурентне лідерство фірми та шляхи його забезпечення;
- проаналізувати види конкурентних стратегій фірми на світових ринках;
- здійснити аналіз основних передумов світового лідерства компанії на автомобільному ринку;
- провести аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на світовому автомобільному ринку;
- дослідити інноваційні стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках;
- запропонувати основні шляхи удосконалення конкурентного лідерства фірми на світових ринках.

*Практичне значення отриманих результатів.* На базі дослідження стратегічних напрямів забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках було розроблено основні шляхи удосконалення конкурентного лідерства фірми Toyota Motor.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022.

Рік захисту роботи 2023.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, глобальна конкурентоспроможність, конкурентне лідерство, автомобільний ринок, конкурентний статус, інноваційні чинники.

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача  
вищої освіти

**студента:** Касьяна Данила Валерійовича  
**на тему:** «Стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства  
фірми на світових ринках»

### 1. Актуальність і практичне значення кваліфікаційної роботи

Практикант здійснює аналіз основних передумов лідерства компанії на світовому ринку та визначає перспективні інноваційні стратегії забезпечення та шляхи удосконалення конкурентного світового лідерства фірми.

### 2. Позитивні сторони у роботі, які бажає підкреслити рецензент

Структура кваліфікаційної роботи відповідає обраній темі і є достатньо логічною. Розділи є змістовними і детально розкритими, що дає підставу стверджувати про досягнення поставлених завдань.

### 3. Недоліки або дискусійні питання у роботі

Бажано було б додати більше статистичних даних та порівнянь досліджень, щоб підкреслити різний рівень оцінки стратегічних напрямів забезпечення конкурентного лідерства компанії.

### 4. Оцінка якості запропонованих студентом заходів і пропозицій, їх практична цінність

Робота є комплексною, рекомендується для проведення подальших досліджень та аналізу.

## 5. Загальний висновок рецензента

В цілому кваліфікаційна робота Касьяна Д.В. виконана на належному теоретичному та практичному рівні, відповідає кваліфікаційним вимогам, може бути рекомендована до захисту та заслуговує на високу позитивну оцінку.

### Рецензент:

(Директор департаменту маркетингу ТОВ «ПОЛОНЕКС»)

07 лютого 2023р.

(дата)



(підпис)

Славгородська М.А.

**Відгук**  
на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету Міжнародної економіки і менеджменту  
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»  
**Касьяна Данила Валерійовича**  
на тему: *«Стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства  
фірми на світових ринках»*

**1. Актуальність теми.** У процесі глобалізації операцій міжнародних компаній можуть послаблюватись зв'язки між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. Міжнародні фірми все більше використовують глобальні конкурентні переваги. Відповідно конкурентна стратегія багатонаціональної корпорації характеризується прагненням до формування мереж внутрішньофірмових зв'язків як регіонального, так і глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут. Таким чином, все вищезазначене обумовлює актуальність теми магістерського дослідження

Касьяна Д.В.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:** Слід підкреслити, що робота як за формою так і за змістом відповідає вимогам написання кваліфікаційних магістерських робіт. У вступі чітко визначена мета і завдання дослідження, його предмет та об'єкт. Дається вичерпний понятійний апарат щодо визначення сутності й еволюції конкуренції фірми (розділ 1). Кваліфікаційна магістерська робота містить достатньо змістовний аналітичний матеріал (розділ 2), щодо аналізу основних передумов світового лідерства компанії на автомобільному ринку. Також запропоновані рекомендації щодо інноваційних стратегічних напрямів забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках. Текст роботи викладено економічно зрозумілою мовою.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** В кваліфікаційній магістерській роботі вдало визначається рівень конкурентоспроможності підприємства на світовому автомобільному ринку. Окремо можна відмітити авторське дослідження основних шляхів удосконалення конкурентного лідерства фірми на світових ринках.

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Отримані результати кваліфікаційного магістерського дослідження можуть бути цікавими для тих, хто займається побудовою та розвитком бізнес процесів в організації, розробляє та впроваджує економічні стратегії та політики країни, бере участь у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності.

**5. Наявність недоліків:** У теоретичному розділі кваліфікаційного магістерського дослідження було приділено увагу основним формам, методам та рівням конкуренції фірми (п. 1.2), а також конкурентному лідерству фірми та шляхам його забезпечення (п. 1.3).

Проте, даний теоретичний розділ не розкриває в повній мірі існуючі стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках.

Аналітична частина кваліфікаційної магістерської роботи надає оцінку видів конкурентних стратегій фірми на світових ринках, але в роботі не завжди можна прослідкувати взаємоузгодженість проведеного аналізу на загальну оцінку стратегічних напрямів забезпечення конкурентного лідерства підприємства Toyota Motor. Проте, зазначені керівником кваліфікаційної магістерської роботи зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку даного дослідження.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи становить 46 балів, відповідає вимогам відповідної акредитації та заслуговує бути допущеною до захисту перед ЕК.

**Науковий керівник:** доцент кафедри міжнародно економіки, к.е.н.

\_\_\_\_\_ Лихолет С.І.

(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                           | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА<br/>ФІРМИ НА СВІТОВИХ РИНКАХ .....</b>                | <b>5</b>  |
| 1.1. Сутність та еволюція конкуренції фірми.....                                                            | 5         |
| 1.2. Форми, методи та рівні конкуренції фірми .....                                                         | 14        |
| 1.3. Конкурентне лідерство фірми та шляхи його забезпечення .....                                           | 21        |
| <b>РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА ТОУОТА МОТОР</b>      | <b>29</b> |
| 2.1. Види конкурентних стратегій фірми на світових ринках .....                                             | 29        |
| 2.2. Аналіз основних передумов світового лідерства компанії на<br>автомобільному ринку .....                | 36        |
| 2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на світовому<br>автомобільному ринку .....            | 45        |
| <b>РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА<br/>ФІРМИ НА СВІТОВИХ РИНКАХ .....</b>             | <b>52</b> |
| 3.1. Інноваційні стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства<br>фірми на світових ринках ..... | 52        |
| 3.2. Основні шляхи удосконалення конкурентного лідерства фірми на світових<br>ринках .....                  | 62        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                       | <b>67</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                     | <b>71</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                         | <b>76</b> |

## ВСТУП

Підприємства посідають одне з найважливіших місць в сучасній економічній системі. Розвиток підприємств – це головне завдання кожної країни, бо їх прибуткова діяльність і стабільність гарантує зростання добробуту населення. Основною умовою існування підприємства на ринку і, звісно, основною його ціллю є конкурентність. Рівнозначними цілями також є прибуток і частка ринку. Хоч часто, з моменту початку діяльності, конкурентність не стоїть у пріоритеті, та підприємства завжди намагаються знайти те, чим вони відрізняються від інших. І саме прагнення до реалізації цих цілей являється підґрунтям подальшого розвитку.

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи** є розробка стратегічних напрямів забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках та визначення перспективних інноваційних стратегій забезпечення конкурентного лідерства.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні *завдання*:

- визначити сутність та еволюцію конкуренції фірми;
- розкрити форми, методи та рівні конкуренції фірми;
- дослідити конкурентне лідерство фірми та шляхи його забезпечення;
- проаналізувати види конкурентних стратегій фірми на світових ринках;
- здійснити аналіз основних передумов світового лідерства компанії на автомобільному ринку;
- провести аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на світовому автомобільному ринку;
- дослідити інноваційні стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках;
- запропонувати основні шляхи удосконалення конкурентного лідерства фірми на світових ринках.

**Об’єктом кваліфікаційної магістерської роботи** є стратегії конкурентного лідерства фірми.

**Предметом кваліфікаційної магістерської роботи** є напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках за рахунок стратегічного розвитку.

Інформаційною базою кваліфікаційної бакалаврської роботи є праці вітчизняних, а також іноземних науковців і практиків у сфері підвищення конкурентоспроможності, а також фінансова звітність «Toyota Motor», аналітичні та статистичні дані.

В даній роботі застосовано загальні наукові методи, зокрема: методи індукції та дедукції при дослідженні сутності та змісту поняття конкурентоспроможності; методи аналізу і синтезу під час дослідження економічного стану «Toyota Motor»; прогнозування та економічного аналізу—під час визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності «Toyota Motor».

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА ФІРМИ НА СВІТОВИХ РИНКАХ

### 1.1. Сутність та еволюція конкуренції фірми

Аналіз літератури свідчить про те, що на макро- (міжнародному, національному та регіональному) рівнях більшість авторів розглядають конкурентоспроможність як:

- певну здатність обмінюватися товарами та послугами [39, с.1];
- створювати багатство [41];
- здатність генерувати зростаючий прибуток від виробництва та розподілу товарів і послуг [50];
- перевиконати встановлені планові показники зростання ВВП [37];
- для досягнення високої продуктивності [44].

Існують наукові праці та документи, в яких конкурентоспроможність на макрорівні розглядається як можливість у довгостроковій перспективі виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам міжнародних ринків, зберігаючи та збільшуючи реальні доходи у вільному та справедливому ринковому середовищі [40], або як складну систему інститутів, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності країни [54].

На мезо- (галузевому) рівні конкурентоспроможність у працях зарубіжних та вітчизняних авторів розглядається як здатність підприємств:

- бути частиною галузі, підтримувати та підвищувати ефективність виробництва та управління [14];
- розробляти та продавати продукти, які є більш привабливими, ніж товари, пропоновані конкурентами [45];
- створити умови для нарощування конкурентного потенціалу [27];

– забезпечити високий рівень задоволення власними благами певної суспільної потреби [34].

На мікрорівні конкурентоспроможність розглядається на двох основних під рівнях: на рівні суб'єкта господарювання та на рівні окремого товару чи послуги. На рівні товару чи послуги конкурентоспроможність розглядається як відносна характеристика, що відображає ступінь задоволення конкретної потреби ринку [5].

Більшість дослідників розглядають конкурентоспроможність на цьому рівні як систему:

- якісних і вартісних характеристик товару, які забезпечують його перевагу на ринку для задоволення конкретних потреб [2];
- споживчих, цінових і якісних характеристик, що визначають його успіх на ринку [4];
- якісних і вартісних характеристик товару, що відповідають конкретним потребам покупця;
- взаємопов'язаних економічних, організаційних, науково-технічних, виробничих, організаційних, маркетингових та інших факторів, що характеризує ефективність виробництва і забезпечує отримання прибутку [11].

На рівні суб'єкта господарювання зарубіжні та вітчизняні дослідники розглядають конкурентоспроможність як:

- здатність суб'єкта господарювання зміцнювати та покращувати свої позиції на ринку при збереженні ефективності діяльності [36, с. 31];
- в результаті свідомих зусиль ключових людей компанії, часто навіть кількох поколінь, отримати кращі результати, ніж прямі конкуренти [42];
- як результат ефективної господарської діяльності підприємства на конкурентному ринку [19];
- як мета фірми адаптувати її продукцію до вимог ринку, особливо щодо якості, асортименту, ціни, каналів збуту та методів просування [36];

- як можливість та ефективність адаптації до умов конкурентного середовища [13];
- як можливість ефективного управління власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [14];
- як можливість ефективного використання стратегічного потенціалу [10];
- здатність домінувати над конкурентами на ринку в короткостроковій і довгостроковій перспективі [23];
- як відносна характеристика, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства [19];
- як конкурентна перевага над конкурентами на глобальному ринку, де продукти, послуги, люди та інновації переміщуються вільно, незважаючи на географічні кордони [43];
- як система конкурентних переваг одного суб'єкта господарювання над іншим за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), які формують пріоритетну унікальність і закріплення позицій на певному ринку в даному періоді за певних впливів середовища [15];
- як система порівняльних переваг суб'єкта господарювання у значущих сферах діяльності, синергетичне поєднання яких дозволяє йому за певних умов функціонування займати відповідну позицію на ринку [25].

Особливої уваги заслуговують наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, у яких конкурентоспроможність розглядається на макро-, мезо- та мікрорівнях одночасно. Конкурентоспроможність у цих дослідженнях розглядається як багатовимірна система показників з динамічною вагою [38, с. 58].

Результати дослідження свідчать про те, що поняття конкурентоспроможності широко використовується в економічній літературі. За останні півстоліття дослідження конкурентоспроможності набули досить широкого поширення, а в останні роки їм приділяється ще більше уваги, оскільки практично всі економічні події, підприємства та їх діяльність оцінюються з точки зору

конкурентоспроможності. Аналіз літератури дозволяє виділити кілька економічних теорій і концепцій, які розглядають поняття конкурентоспроможності як на макро-, так і на мезо- і мікрорівнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція науково-методологічних підходів до розуміння поняття «конкурентоспроможність»

| Напрямок, школа     | Теорія, концепція                                  | Представник                                                                       | Країна, Період           | Рівень       | Підхід         |
|---------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|----------------|
| Фізіократи          | Концепція економічного лібералізму                 | Франсуа Кене, Віктор де Мірабо, П'єр Самуель дю Пон де Немур, Анн Робер Жак Тюрго | Франція, 18 ст.          | макро-       | поведінковий   |
| Класичний           | Теорія абсолютних переваг                          | Адам Сміт                                                                         | Шотландія, 18 ст.        | макро-       | поведінковий   |
| Класичний           | Теорія порівняльних переваг                        | Давид Рікардо                                                                     | Англія 18-19 ст          | макро-       | поведінковий   |
| Класичний           | Теорія капіталу Фредеріка Бастіа                   | Фредерік Бастіа                                                                   | Франція 19 ст            | мікро-       | поведінковий   |
| Утопічний соціалізм | Теорія доданої вартості                            | Карл Маркс                                                                        | Німеччина, Англія, 19 ст | мезо-, мікро | поведінковий   |
| Класичний           | Поняття олігополії                                 | Антуан Огюстен Курно                                                              | Франція, 19 ст.          | мікро-       | структурний    |
| Класичний           | Теорія співвідношення факторів виробництва         | Елі Філіп Хекшер, Бертіл Готхард Олін                                             | Швеція, 20 ст.           | макро-       | структурний    |
| Маргіналізм         | Теорія досконалої конкуренції                      | Джон Бейтс Кларк                                                                  | США, 19 ст.              | мікро-       | поведінковий   |
| Неокласика          | Теорія ринкової поведінки                          | Вро Олдерсон                                                                      | США, 20 ст.              | мікро-       | функціональний |
| Неокласика          | Він поєднував класичну теорію та маржиналізм       | Альфред Маршалл                                                                   | Велика Британія 19-20 ст | мікро-       | поведінковий   |
| Неокласика          | Теорія недосконалої та монополістичної конкуренції | Джоан Робінсон                                                                    | Велика Британія 20 ст.   | макро-       | структурний    |

Продовження таблиці 1.1

| Напрямок, школа                      | Теорія, концепція                                           | Представник                               | Країна, Період                          | Рівень        | Підхід         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|----------------|
| Неокласика                           | Теорія недосконалої та монополістичної конкуренції          | Едвард Гастінгс Чемберлін                 | США, 20 ст.                             | макро-        | структурний    |
| Кейнсіанство                         | Кейнсіанська теорія                                         | Джон Мейнард Кейнс                        | Велика Британія 20 ст. (перша половина) | макро-, мікро | функціональний |
| Неоавстрійська школа                 | Австрійська теорія конкуренції                              | Фрідріх Август фон Гаєк                   | Австрія, Велика Британія 20 ст          | мікро-        | функціональний |
| Неоавстрійська школа                 | Австрійська теорія конкуренції                              | Людвіг фон Мізес                          | Австрія, США 20 ст                      | мікро-        | структурний    |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Теорія економіки галузевих ринків Мейсона-Бейна             | Едвард С. Мейсон, Джо С. Бейн             | США, 20 ст. (середина)                  | макро-        | функціональний |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Новий інституціоналізм                                      | Кеннет Джозеф Ерроу, Рональд Гаррі Коуз   | США, Велика Британія 20 ст              | мікро-        | функціональний |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Інституційно-еволюційна школа. Теорія конкурентної еволюції | Річард Р. Нельсон, Сідні Г. Вінтер        | США, 20 ст.                             | мікро-        | функціональний |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Модель «бізнес-екосистем», концепція «коеволюції»           | Джеймс Ф. Мур                             | Велика Британія 20 ст.                  | мікро-        | стратегічний   |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Теорія ко-конкуренції                                       | Адам М. Бранденбургер, Баррі Дж. Нейлбафф | США, 20 ст.                             | мікро-        | стратегічний   |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Теорія конкурентної переваги М. Портера                     | Майкл Юджин Портер                        | США, 20 ст.                             | макро-, мезо  | стратегічний   |

## Продовження таблиці 1.1

| Напрямок, школа                      | Теорія, концепція                                               | Представник                                | Країна, Період             | Рівень               | Підхід       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|----------------------|--------------|
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Поняття «стратегія не-лінійних змін» і «ключові компетенції»    | Гері Хамел, Коїмбаторе Крішна-рао Прахалад | США, Індія<br>20 ст        | мікро-               | стратегічний |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Модель «підривних інноваційних технологій»                      | Клейтон Маглібі Крістенсен                 | США 20-21 ст               | мікро-               | стратегічний |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Теорія конкуренції на основі ресурсних переваг                  | Шелбі Д. Хант                              | США 20-21 ст               | мікро-               | стратегічний |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Концепція відкритих інновацій                                   | Генрі Чесбро                               | США 20-21 ст               | мікро-               | стратегічний |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Концепція «стратегії блакитного океану»                         | В. Чан Кім                                 | Республіка Корея, 20-21 ст | макро-, мікро        | стратегічний |
| Сучасні напрями, теорії та концепції | Теорія «конкурентної переваги через спільні інноваційні мережі» | Пітер А. Глор                              | США, 21 ст.                | макро-, мезо-, мікро | стратегічний |

Джерело: [7, с. 54-55]

Одними з перших вчених, які почали досліджувати питання конкурентоспроможності, були економісти XVIII-XIX ст. - фізіократи Франсуа Кене, Віктор де Мірабо, П'єр Самуель дю Пон де Немур, Анн Робер Жак Тюрго та представники класичного напрямку Адам Сміт, Давид Рікардо, Фредерік Бастіа, Антуан Огюстен Курно.

У більшості випадків наукові праці цих учених присвячені дослідженню вільної конкуренції та її впливу на ефективність ринкових механізмів. Вони розглядали конкуренцію як фактор, що визначає ефективне формування ринкових відносин, які не потребують державного регулювання та саморегулювання зі стихійним характером розвитку.

У XIX ст. в економічній доктрині виник ще один напрямок, який потребує уваги, — маржиналізм (Джон Бейтс Кларк). Вивчаючи механізм конкуренції,

представники цього напрямку використовували поєднання структурно-функціонального підходу та суб'єктивного бачення економічних процесів у цілому.

Приблизно в той же час виникла марксистська політична економія. Зовсім з інших позицій аналізував конкуренцію в умовах розвинутого капіталізму К. Маркс. Він вважав, що основою ринкової вартості і ціни є механізм конкуренції і без такого механізму функціонування товарного господарства неможливе. К. Маркс вбачав у конкуренції систему відносин індивідуальних капіталів, розкривав її сутність через розуміння взаємозв'язку між капіталом і господарською діяльністю суб'єктів господарювання. Відповідно до його теорії, аналіз конкуренції стає можливим лише за умови відомості природи походження капіталу.

Результатом еволюційного розвитку маржиналізму став неокласичний напрямок економічної теорії. Його представники (Вро Олдерсон, Альфред Маршалл, Джоан Робінсон, Едвард Гастінгс Чемберлін), на відміну від представників класичної політичної економії, здебільшого зосереджувалися на дослідженні досконалої конкуренції та її впливу на функціонування механізмів ціноутворення, зосереджуючи економічний аналіз на рівень окремих ринків і суб'єктів господарювання. Пізніше зусилля економістів-неокласиків були зосереджені на дослідженні питань, пов'язаних з аналізом моделі досконалої конкуренції з точки зору досягнення ринкової рівноваги.

Аналіз наукової літератури, яка висвітлює питання конкуренції, дозволяє виділити три основні етапи онтогенезу неокласичного напрямку економічної теорії. На першому етапі (друга половина XIX – перша чверть XX ст.) значну увагу дослідники приділяли теоретичним аспектам аналізу та протиставлення монополії та конкуренції. Другий етап (друга чверть XX ст.) характеризувався розвитком теорії недосконалої (монополістичної) конкуренції. У цей час конкуренція і монополія розглядалися вченими з двох основних точок зору: по-перше, як складова частина теорії ринкових структур; по-друге, як елемент теорії ціни. На третьому етапі (починаючи з другої половини XX ст.) увага вчених здебільшого приділялася розвитку прикладної мікроекономіки.

Окремо слід відзначити погляд на визначення конкурентоспроможності, який запропонував Йозеф Шумпетер. Він стверджував, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання визначається здатністю власника вести бізнес, створювати та впроваджувати інновації. Тобто він акцентує увагу на інноваціях як рушійній силі, що визначає конкурентоспроможність.

Особливої уваги заслуговує підхід, запропонований Джоном фон Нейманом і Оскаром Моргенштерном. Конкуренцію на ринку вони розглядають як ігровий процес. Новизна цього підходу, заснованого на теорії ігор, значною мірою сприяла розвитку теорії конкурентоспроможності..

Дуже часто вітчизняні та зарубіжні дослідники використовують модель конкурентоспроможності М. Портера. Ця модель розглядає конкурентні переваги країн на міжнародному ринку та враховує такі складові, як конкуренція існуючих гравців ринку, наявність можливостей входу та виходу з ринку, ринкова влада покупців і постачальників, загроза товарів-замінників.

Також Пол Кругман зробив вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності. Він продемонстрував відповідність змін рівня життя і конкурентних переваг країн у міжнародній торгівлі товарами та послугами залежно від їх продуктивності. У роботах Пола Кругмана питання, що стосуються конкуренції, піддавалися жорсткій критиці.

Слід зазначити, що друга половина XX – початок XXI століття характеризується бурхливим розвитком теорії конкуренції, появою інноваційних уявлень про складові та детермінанти конкурентоспроможності, а також алгоритми функціонування конкурентного механізму. У той же час почали з'являтися теорії, які зосереджувалися на створенні нових ринків товарів і послуг як на головних перевагах у жорсткій конкуренції. Уявлення науковців про категорію «конкуренція» характеризуються насамперед трансформацією поняття конкуренції від конкуренції та боротьби до ширшого розуміння цього поняття – «взаємодія суб'єктів ринку», яке враховує такі базові чинники, як ринок, частка та поширеність на ринку монопольної влади. У зв'язку зі зміною умов діяльності суб'єктів господарювання на ринку, наприкінці минулого століття виникла необхідність

реформування їх стратегії в напрямку поєднання процесів конкуренції та співпраці між суб'єктами ринку.

Аналіз літературних джерел виявив широкий спектр підходів до визначення та з'ясування сутності поняття конкурентоспроможності. Вивчивши літературу з даного питання, ми змогли підібрати визначення, які охоплюють широкий спектр визначень конкурентоспроможності та розкривають її сутність крізь призму основних напрямів економічної думки. (табл. 1.2).

Таблиця 2 Підходи до визначення економічної сутності поняття «конкурентоспроможність».

| Резюме функції          |      | Рівень об'єктів       |          |                        |                  |
|-------------------------|------|-----------------------|----------|------------------------|------------------|
|                         |      | макро-                | мезо-    | мікро -                |                  |
|                         |      | Національна економіка | Галузь   | Суб'єкт господарювання | Товари (послуги) |
|                         |      | +++                   | +        | ++++                   | ++               |
| Здатність               | ++++ | I / II                | I / III  | I / I                  | I / IV           |
|                         | +++  |                       |          |                        |                  |
| Система                 | +++  | II / III              | II / IV  | II / II                | II / I           |
|                         | +++  |                       |          |                        |                  |
| Відносні характеристики | +++  | III / IV              | II / III | IV / II                | III / I          |
|                         | ++   |                       |          |                        |                  |
| Можливість              | ++   | III / II              | III / II | III / I                | - / -            |
|                         | ++   |                       |          |                        |                  |
| Конкурентні переваги    | ++   | - / -                 | III / II | V / I                  | VI / II          |
|                         | +    |                       |          |                        |                  |
| Результат               | ++   | - / -                 | - / -    | VI / I                 | VI / I           |
| Мета                    | +    | - / -                 | - / -    | VI / I                 | - / -            |

Джерело: [7, с. 57]

Нині немає єдиного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможності». Різні дослідники використовують дане поняття в різних контекстах і аналізують його на різних рівнях, таких як міжнародний, національний, регіональний, галузевий, місцевий, на рівні суб'єкта господарювання, окремого продукту

та/або послуги, з великими відмінностями в підходах до визначення факторів конкурентоспроможності в часовому та просторовому вимірах. Це може призвести до проблем із розумінням сутності поняття конкурентоспроможності, вимірюванням і розрахунком конкретних значень, а також їх порівнянням між собою.

Результати аналізу еволюції теорій конкурентоспроможності свідчать про те, що найбільше вплинули на розвиток економічної думки, з нашої точки зору, є:

- теорія абсолютних переваг (А. Сміт);
- теорія порівняльних переваг (Д. Рікардо);
- теорія інноваційного розвитку (Й. Шумпетер);
- теорія конкурентних переваг (М. Портер);
- теорія руйнівних інновацій (С. М. Крістенсен), концепція «стратегії блакитного океану» (В. Чан Кім) і теорія «спільних інноваційних мереж» (Пітер А. Глор).

Більшість дослідників теоретично описують конкурентоспроможність як багатовимірне відносне поняття і часто пов'язують його з ринковими механізмами. Це поняття часто розглядається вітчизняними та зарубіжними вченими на рівні національної економіки, галузі, суб'єктів господарювання, окремих товарів і послуг дуже близько до таких понять, як здатність, система, відносні характеристики, можливість, конкурентна перевага, результат, мета. У більшості випадків конкурентоспроможність можна визначити як комплексний показник, який охоплює набір специфічних характеристик об'єкта аналізу, таких як частка ринку, продуктивність та інноваційний потенціал у порівнянні з існуючим або уявним орієнтиром.

## **1.2. Форми, методи та рівні конкуренції фірми**

Конкуренція – багаторівневе явище, що проявляється на різних рівнях: макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному. Вона може розглядатися у різних аспектах, у тому числі [9]:

- як спосіб координації господарської діяльності;
- як механізм взаємодії агентів ринку;
- як спосіб досягнення економічних цілей;
- як спосіб завоювання конкурентних переваг.

Відповідно, виділяються різні типи конкуренції, що мають специфічні форми прояву. Наприклад, залежно від характеру економічного контролю за ефективністю використання виробничих ресурсів розглядається вільна і регульована конкуренція; за способом регулювання міжгалузевих пропорцій – галузева та міжгалузева конкуренція.

Використання ціни як інструменту конкурентної боротьби залежить від змісту конкуренції, що панує на ринку. Залежно від способів реалізації стратегічних цілей підприємства виділяють два види конкуренції: цінову та нецінову.

Цінова конкуренція передбачає продаж товарів чи пропозицію послуг за цінами нижчими, ніж у конкурентів. Ціни можуть бути знижені за рахунок скорочення витрат виробництва та реалізації або шляхом зменшення норми прибутку, що включається до ціни продукції.

До видів цінової конкуренції відносяться [6]:

1) конкуренція між фірмами, реалізуючими ідентичні товари, які намагаються з допомогою встановлення гранично низьких цін витіснити інших продавців і тим самим збільшити власний збут;

2) конкуренція між покупцями однієї галузі, що призводить до збільшення попиту на продукцію і, отже, підвищення ціни на запропоновані товари. Оцінюючи витрати, які покупець може понести за право задоволення власної потреби у продукті, продавець підвищує ціну даного товару;

3) конкуренція між покупцями та продавцями: покупці воліють купити товар дешевше, продавці хочуть продати його дорожче. Результат цієї конкурентної боротьби багато в чому залежить від співвідношення сил конкуруючих сторін;

4) міжгалузева конкуренція, тобто змагання підприємств різних галузей, що випускають товари-субститути. Розвиток такої конкуренції може викликати як зниження, так і підвищення цін на ринку. Регулюючим елементом при цьому виступає ціна товару-субститута.

Цінова конкуренція відноситься до тих далеких часів вільного ринкового суперництва, коли навіть однорідні продукти пропонувалися на ринку за різними цінами. Зниження ціни було основою, за допомогою якої промисловець (продавець) виділяв свій товар, привертав увагу щодо нього і, зрештою, завойовував собі бажану частку ринку. Коли ринки монополізовані, розділені між собою незначною кількістю великих компаній, що захопили ключові позиції, виробники прагнуть якомога довше утримувати ціни незмінними, щоб, цілеспрямовано знижуючи собівартість та витрати на маркетинг, забезпечити зростання прибутку, його максимізацію.

Механізм цінової конкуренції діє в такий спосіб. Компанія-виробник встановлює на свою продукцію ціни нижче за ринкові. Конкуренти, які мають можливості наслідувати цю ініціативу, що неспроможні втриматися на ринку і залишають його чи банкрутують. Однак постійно знаходиться конкурент, який виведе фірму зі складного становища, переживе «війну цін» та дочекається нового підвищення цін на продукцію. Таким чином, на виграш може розраховувати лише та компанія, яка має стабільніше становище на ринку порівняно з конкурентами. Якщо ж конкуруючі компанії перебувають у приблизно рівних умовах, то «цінова війна» не просто марнотратна, а й безглузда.

Цінова конкуренція застосовується переважно фірмами-аутсайдерами для боротьби з монополіями, для суперництва із якими у аутсайдерів немає зусиль і можливості у сфері нецінової конкуренції. Крім цього цінові методи використовуються для проникнення на ринки з новими товарами (цим не нехтують і монополії там, де вони не мають абсолютної переваги), а також для зміцнення позицій у разі раптового загострення проблеми збуту. Наприклад, такий метод конкурентної боротьби свого часу використала американська компанія «Кока-кола» під

час вторгнення на ринки країн Латинської Америки. Пізніше у такий спосіб японські фірми просуvalи свої товари навіть у країни Західної Європи.

При прямій ціновій конкуренції підприємства широко сповіщають учасників ринку про зниження цін на товари, що випускаються і на товари, вже наявні на ринку.

У основі нецінової конкуренції лежить не рівень ціни, а якість товару (термін служби, продуктивність, надійність). Поява цього методу конкурентної боротьби зумовлена ускладненням запитів споживачів в результаті зростання рівня їх доходів, розширення обсягів ринку, прискорення науково-технічного та технологічного прогресу [16].

Підвищення якості може здійснюватися за двома основними напрямками: перший – вдосконалення технічних характеристик товарів, другий – покращення пристосовуваності товару до потреб споживачів. Нецінова конкуренція у вигляді поліпшення якості продукції отримала назву конкуренції за продуктом. Цей вид конкуренції ґрунтується на прагненні захопити частину галузевого ринку шляхом випуску нових товарів, які або відрізняються від своїх попередників, або представляють модернізований варіант старої моделі. Конкуренція, заснована на підвищенні якості, має суперечливий характер. З одного боку, підвищення якості служить способом прихованого зниження цін та розширення збуту, з іншого – «якість» – це суб'єктивна оцінка, яка відкриває можливість фальсифікації шляхом реклами та використання гарної упаковки.

Нецінова конкуренція з допомогою збуту отримала назву конкуренції за умовами продажів. Цей вид конкуренції ґрунтується на покращенні обслуговування покупця. До нього відносяться вплив на споживача через рекламу, вдосконалення торгівлі, встановлення пільг з обслуговування покупців після придбання товару, тобто у процесі його експлуатації.

Основними формами нецінової конкуренції є [17]:

- диференціація товару;
- покращення якісних та споживчих параметрів товару;

– реклама.

Диференціація продукції збільшує асортиментну різноманітність і дозволяє запропонувати покупцям всілякі за типом, стилем, маркою, якістю продукти та послуги. Аналізуючи переваги споживачів, товаровиробник може легко завоювати свою нішу на ринку. У той самий час даний спосіб, доведений до крайнього ступеня свого прояву, збиває покупця з пантелику, ускладнюючи процес вибору. Досить часто перевага одних товарів над іншими надається виходячи не з реальних якісних і споживчих параметрів продукту, а з ціни як найкращого показника властивостей пропонованих товарів та послуг.

Інший формою нецінової конкуренції є поліпшення конкурентами товарів і запропонованих послуг. Удосконалення якісних характеристик чи споживчих властивостей товару забезпечує для підприємства розширення ринку реалізації товарів хороших і витіснення конкурентів. З метою збереження присутності на ринку інші фірми змушені відповідати заданому рівню. Ця форма надає позитивний вплив на економіку: сприяє розвитку науково-технічного прогресу не тільки у сфері споживчих продуктів, а й у сфері ресурсного і матеріально-технічного забезпечення. Прикладом може бути постійне оновлення стандартів під час виробництва двигунів автомобілів (ЄВРО-4, ЄВРО-5, ЄВРО-6), що стимулюються вимогами споживачів щодо екологічності продукції.

Відзначаючи позитивні боку конкуренції у вигляді вдосконалення товару, потрібно звернути увагу на імітаційну діяльність підприємств у цій галузі. Активність компанії-імітатора у поліпшенні продукту, як правило, обмежується незначними поверхневими змінами. Домагаючись зовнішнього ефекту, видаючи обіцяні параметри якості товару за дійсні (зміна назви, упаковки), компанія апriori закладає моральне зношування в удосконалений товар, що викликає швидке розчарування покупця у володінні продуктом, на зміну якого вже прийшла його нова модель. Даний напрямок діяльності підприємств об'єктивно веде до розкрадання обмежених ресурсів та викликає зростання споживчих витрат населення.

Одним із найважливіших способів ведення конкурентної боротьби стала реклама. За допомогою реклами компанії не тільки доносять до покупців інформацію про споживчі властивості продуктів, а й формують довіру до своєї товарної, цінової, збутової політики, прагнучи зробити сприятливим образ компанії. Основна мета реклами – стимулювання збуту шляхом пристосування споживчого попиту товару. Великі витрати, пов'язані з рекламною діяльністю, викликають неоднозначні оцінки щодо доцільності реклами. З одного боку, стверджується, що подібна діяльність є марнотратною і послаблює конкуренцію. З іншого боку, рекламі приписується багато позитивних моментів, які пов'язані з інтересами споживачів, і з ефективністю функціонування національної економіки, і навіть із зміцненням ринкових сил, що веде до загострення конкурентної боротьби (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Можливі результати рекламної діяльності

| Позитивний ефект                                                                                                                                        | Негативні наслідки                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Споживачі інформуються про реалізовану на ринку продукцію та ціни на неї                                                                             | 1. Витрати рекламу входять у сукупні витрати підприємства і збільшують вартість кінцевого продукту                                                     |
| 2. Відбувається стимулювання попиту на продукцію підприємства, цим зменшується її вартість з допомогою зростання обсягів виробництва та зниження витрат | 2. Споживачі вводяться в оману шляхом використання в рекламі свідомо неправдивих відомостей про продукцію (має місце завищення споживчих властивостей) |

Продовження таблиці 1.3

| Позитивний ефект                                                                                                   | Негативні наслідки                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 3. Доходи від рекламної діяльності забезпечують функціонування медіапростору (радіо, телебачення, газети, журнали) | 3. Залежність засобів від рекламодавців обмежує їх свободу |

Джерело: складено автором на основі [28]

Таким чином, в економічній науці сформувалися два різні підходи до здійснення рекламної діяльності. Згідно з антиконкурентним підходом реклама є по суті формою переконання, яка збільшує різноманітність продукту у свідомості споживачів, тим самим дозволяючи кожній фірмі отримати певний ступінь монопольної влади на ринку. Реклама також зменшує конкуренцію серед підприємств галузі та, виступаючи для них в якості бар'єру, захищає створені компанії від можливих конкурентів.

Прибічники проконкурентного підходу розглядають рекламу як підвищення інформованості споживачів про можливі замітники товарів та його якісні характеристики.

Для оцінки реальних економічних наслідків впливу реклами потрібен аналіз багатьох чинників і причинно-наслідкових зв'язків. Проте законодавчим та виконавчим державним органам необхідно постійно відстежувати процеси рекламної діяльності з метою вжиття дієвих заходів, своєчасно лімітувати чи не допускати негативних наслідків реклами.

Разом з тим усвідомлення творчої сили конкуренції, що призводить до зниження витрат виробництва, швидкого оновлення асортименту продукції, поліпшення її якості і тим самим підвищення конкурентоспроможності цієї продукції та фірми, що її виробляє, спонукає державу забезпечити її правовий захист шляхом розробки законодавства, що обмежує монополістичну діяльність.

### 1.3. Конкурентне лідерство фірми та шляхи його забезпечення

Глобалізація економіки забезпечує співпрацю у виробництві принципово нових продуктів, творчість та використання новітніх технологій завдяки доступу до нових зовнішніх ідей при дотриманні захисту інтелектуальної власності (ІВ). Як зазначає В.Ф. Максимова, супутнім процесом глобалізації економіки сьогодні є становлення нового етапу в розвитку економічних відносин - розумної (інтелектуальної) економіки. Необхідність переходу до інтелектуальної економіки зумовлена основними причинами, що визначили вектор трансформації всіх сфер суспільства шляхом підвищення ефективності економічних ресурсів за рахунок інновацій, інтелектуалізації, інституціоналізації, екологізації та соціалізації [18].

Слід зазначити, що позитивність цих тенденцій не скасовує, а навпаки, збільшує інтенсивність економічної конкуренції, оскільки, як С.В. Кондратюков та С.С. Стаурський правильно вказують, причини виникнення конкуренції, об'єктивно закладені живою природою, продиктованими умовами виживання, при виникненні в результаті біоеволюції двох або більше організмів одного типу з загальними цілями існування та єдиним середовищем існування негайно вимагали конкуренції за обмежені ресурси.

Беручи до уваги такі властивості сучасного розвитку глобалізації економічних процесів, на наш погляд, успішне визначення сутності конкурентоспроможності пропонується М.В. Бондаренко та Л.О. Ігнатенко, вони розуміють конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що має певну частку відповідного ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частка ринку, що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів [3].

Ю.О. Зайцев, всебічно дослідивши різнобічні сучасні наукові погляди на сутність та характеристики конкурентоспроможності та оцінивши її як елемент системи економічних конкурентних відносин, визначив наступні властивості конкурентної переваги:

- 1) конкурентні відносини;
- 2) конкурентна перевага виявляється в умовах конкуренції;
- 3) конкурентна перевага відносна;
- 4) конкурентна перевага має динамічний характер, а стійка конкурентна перевага - довгострокова вигода від застосування деяких унікальних, заснованих на унікальному поєднанні внутрішньофірмових ресурсів та стану навколишнього середовища, що завдяки унікальності, неможливо скопіювати [12].

Слід зазначити, що найбільш стабільну конкурентну перевагу в розумній економіці забезпечує інтелектуальна складова, включаючи ІВ.

Кілька ролей ІВ, які вона може виконувати в процесі формування конкурентних переваг, запропонував А.М. Прохоров:

- ІВ впливає на формування ресурсного потенціалу підприємства (є частиною матеріального, комерційного, інформаційного та фінансового потенціалу організації);
- є своєрідним «фундаментом» інноваційного потенціалу організації, склад та структура якого визначають її інноваційні можливості, а отже, напрямки розвитку конкурентного потенціалу організації в цілому;
- це також економічний інструмент, який забезпечує трансформацію існуючих конкурентних можливостей організації у відповідні конкурентні переваги, крім того, вона залишається джерелом додаткових конкурентних переваг організації.

У той же час слід зазначити, що навіть беручи участь у глобалізації, інституціоналізовані національні відмінності в управлінні знаннями залишаються в економіках різних провідних країн. Таким чином, інтелектуалізація інноваційного потенціалу сучасної економічної організації може відбуватися різними способами, в тому числі під впливом особливостей національної особливості управління підприємством, приклад чого наведено в таблиці 1.4 [1].

Таблиця 1.4 – Порівняння підходів до управління знаннями

| Підхід                               | Основні ідеї                                                                                        | Результат діяльності                                                                                                             |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Американський підхід                 | Використання спільних знань працівників, а не окремих аспектів.                                     | Організація спільнот, в якій люди обмінюються інформацією та знаннями, що існують як у фізичному, так і у віртуальному просторі. |
| Японський підхід                     | Соціалізація. Зміна організаційного середовища. Пошук альтернативних підходів до вирішення проблем. | Компанія створює нові знання та інформацію, необхідні для нового підходу до проблеми та її вирішення                             |
| Скандинавський (європейський) підхід | Інтелектуальний капітал є результатом самостійних дій окремих людей.                                | Просування нових ідей всередині компанії завдяки незалежним думкам окремих працівників.                                          |

Джерело: складено автором на основі [1]

Однак крізь призму формування конкурентних переваг та їх захисту здійснюється одночасна інтернаціоналізація та інституціоналізація економічних та правових процесів, включаючи захист інтелектуальних прав як на стадії патентування, так і контролю за захистом прав у процесі обміну, що є важливою перевагою глобалізації.

Останнім часом велике значення у підвищенні конкурентоспроможності товарів, як зазначає О.В. Кирилова, присвоюється торговим маркам, знакам обслуговування та товарним знакам. Конкурентоспроможність товаровиробників значною мірою проявляється через конкурентоспроможність їхньої продукції, на що, в свою чергу, впливає:

- наявність патентного або непатентного захисту;
- патентна чистота об'єкта обладнання;
- назва місця походження товарів, знаків обслуговування та зареєстрованих товарних знаків;
- прикладна технологія;
- ряд патентів, ліцензій, доступних в організації.

Значним фактором, що впливає на конкурентоспроможність товару, є його патентне оформлення. У той же час під патентуванням розуміють юридичну власність об'єкта, суть якої полягає в тому, що він не порушує виключних прав інтелектуальної власності (включаючи промислові) у даній країні, що належить третім особам, і може вільно користуватися ними в цій країні. Але з часом патентне оформлення може також з'являтися стосовно інших країн, оскільки інші патенти можуть втратити чинність у зв'язку, наприклад, із закінченням терміну дії тощо.

У цьому ракурсі доцільно звернути увагу на точку зору С.П. Рогожина та С.Л. Сазанової, які зазначають, що в епоху глобалізації економіки, активного впливу та взаємодії правових та економічних теорій на інститут ІВ існує потреба в його дослідженні як економіко-правової категорії, так і концепції «інтелектуального права власності», яке слід розглядати як процес інституціоналізації для захисту конкурентних переваг підприємства, що створює стимули та правила економічної поведінки [30].

Досліджуючи захист прав інтелектуальної власності в умовах сучасної глобалізації, слід звернути увагу на дослідження Д.М. Чибісова, яке стверджує, що поява захисту ІВ була пов'язана з можливістю комерціалізації результатів ІВ. Поточна концепція захисту промислової власності передбачена, зокрема, Угодою про торгові аспекти прав інтелектуальної власності, що також передбачає патентний захист винаходу лише за умови, що він є комерційно життєздатним, що може свідчити про те, що саме промислова придатність результату певної інтелектуальної діяльності відіграє ключову роль у захисті власності ІВ [33].

Оцінюючи вплив патентного оформлення на конкурентоспроможність товару, можна вказати відповідно економічну та правову складову впливу:

- 1) збитки від потенційних вимог власника патенту, оскільки санкції за порушення патенту повинні бути суттєвими, що забезпечує ефективність захисту ІВ;

2) юридична складова вимагає дотримання норм та визначених дій у сукупності правовідносин, включаючи визначення обсягу прав існуючих патентів та можливих заперечень, пов'язаних із:

- патентом у певній країні в певний час, наприклад, щодо закінчення терміну дії або з інших причин;
- патентами, термін дії яких міг закінчитися раніше.

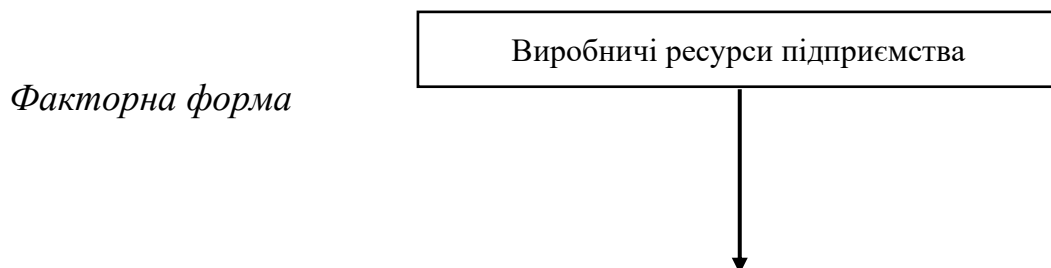
За даними ЕРО, приблизно 80-90% респондентів, які впроваджують інновації, вважають, що технічна інформація є важливою на всіх етапах інноваційного процесу [52]. Інформація про бізнес-процеси та захист прав власності має особливе значення на етапах прикладних досліджень та подальшої комерціалізації; загалом оцінка важливості цих типів інформації на всіх етапах інноваційного процесу приблизно рівна і становить 65% позитивних відповідей [52].

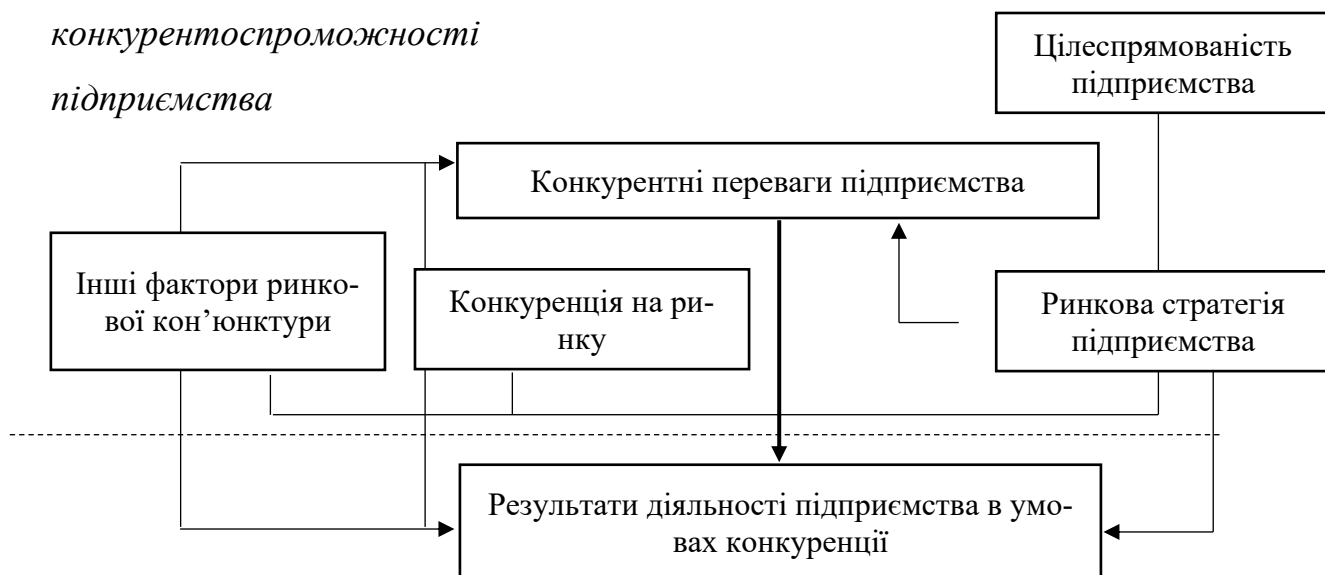
Джерелом технічної інформації для інноваційного процесу є, перш за все, Інтернет-ресурси, корисні для понад 80% винахідників. Наступним важливим джерелом є технічна інформація, яку можна отримати з патентних джерел (понад 70%), за нею - друковані засоби масової інформації (понад 60%), особисті контакти, бази даних, виставки та конференції, професійні асоціації, форуми, блоги тощо [52].

Водночас перешкодами для використання патентної інформації є наступні фактори: невідомі джерела для отримання патентної інформації; патентна інформація втратила свою актуальність для новаторів; патентна інформація занадто складна, застаріла або дорога.

Інформаційна складова процесу управління конкурентоспроможністю є, на наш погляд, одним із ключових факторів успіху.

Конкурентоспроможність як властивість підприємства породжується трьома групами факторів, що грають в даному процесі різні функції (механізми їх впливу на величину конкуренції схематично представлений на рис. 1.1):





*Результативна форма конкурентоспроможності підприємства*

Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства і механізми їх впливу на її величину

Джерело: [32]

1) конкурентні переваги, що формуються виробничими ресурсами підприємства і стратегією його функціонування на ринку. Вони складають факторну форму вираження конкурентоспроможності, що представляє собою системну сукупність можливостей успішного ведення підприємством конкуренції на ринку. Величина і ефективність використання зазначених можливостей визначають рівень досягнення підприємством в існуючих умовах конкуренції головною метою діяльності - отримання цільового прибутку на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань і покладених соціальних зобов'язань.

2) конкуренція підприємства з контрагентами - одногалузевими підприємствами, виробниками товарів-замінників, потенційними конкурентами - на ринку в формі взаємної протидії досягненню переслідуваних цілей діяльності. Дія цього фактора пов'язана з тим, що конкурентоспроможність як властивість підприємства виникає і існує тільки в умовах конкуренції. Механізм впливу конкуренції на величину конкурентоспроможності підприємства полягає в обумовленні процесу перетворення конкурентних переваг в результаті конкурентної боротьби підприємства на ринку шляхом:

- підвищення рівня господарської застосовності можливостей, що полягають в наявних виробничих ресурсах підприємства;
- визначення напрямку руху їх реалізації в умовах конкуренції;
- впливу на інтенсивність зазначеного процесу.

3) інші фактори ринкової кон'юнктури, що представляють собою засоби зв'язку галузевих умов функціонування підприємства (конкурентоспроможності галузі та національної економіки) та його конкурентоспроможності. До інших факторів ринкової кон'юнктури, перш за все, відносяться:

- умови попиту на ринку на продукцію (роботи, послуги) підприємства;
- умови пропозиції виробничих ресурсів (забезпеченість факторами виробництва), необхідних для функціонування підприємства і формування його конкурентних переваг.

У своїх дослідженнях Марцин В. виділяє такі складові конкурентоспроможності підприємства [21, с. 79]:

- рівень розвитку власного підприємства і ефективну стратегію підприємства,
- рівень розвитку підприємства-конкурента та сегментацію ринку.

Крім того, фактори управління конкурентоспроможністю поділяються на внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості та загрози). Зазвичай дані фактори аналізуються за допомогою SWOT-аналізу.

У свою чергу, рівень розвитку визначається якістю товарів та послуг та ефективністю виробничої діяльності. Конкурентна стратегія відповідно формується з конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Проте основною складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства В. С. Марцин вважає частку (сегмент) підприємства в конкретному ринковому середовищі. Сама сегментація ринку передбачає поділ підприємств на групи, враховуючи різні потреби. Існує також вибір цільових сегментів ринку, тобто прийняття рішень щодо входу на ринок. Подальша дія на ринку має забезпечуватися чітким відділенням своєї діяльності від діяльності інших суб'єктів ринку. Від

того, наскільки правильно обрано сегмент ринку, залежить успіх підприємства в конкурентній боротьбі [20, с. 84]. Він визначається за різними параметрами:

- частка в попередньому періоді,
- співставлення якості товарів,
- відносна ціна на товар,
- швидкість просування товару на ринку (термін технологічного циклу),
- потужність збутової мережі.

Важливим тут є зниження витрат, індивідуалізація продукції, відповідність її існуючій сегментації ринку [21, с. 79]. Таким чином, В. С. Марцин, вивчаючи складові конкурентоспроможності підприємства, більшу увагу приділяє саме сегментації ринку, хоча не досить чітко виділяє складові внутрішньої діяльності підприємства.

Спираючись на досвід попередніх вчених, пропонуємо всі складові конкурентоспроможності можна поділити на два блоки: організаційні складові та економічні складові. Групу організаційних складових створюють організація системи створення та освоєння нової продукції, організація виробничого процесу, організація діяльності виробничої інфраструктури підприємства, організація забезпечення та контролю якості товарів, організація праці на підприємстві, організація комерційної діяльності підприємства. До економічних складових відносять персонал підприємства і продуктивність праці (кадрові ресурси), виробничі можливості та виробничий потенціал підприємства, рівень науково-інноваційної діяльності підприємства, основні результати діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА TOYOTA MOTOR

#### 2.1. Види конкурентних стратегій фірми на світових ринках

На сьогоднішній день, Toyota Motor Corporation — один з найбільших автовиробників у світі, з конвеєрів якого сходять мільйони автомобілів щорічно. Крім свого основного напрямку, займається компанія й наданням фінансових послуг. На Toyota працюють сотні тисяч людей по усьому світу. Проводяться такі популярні й відомі марки, як Yaris, Auris, Avensis, RAV4, Prado і інші. Дуже активна компанія в різних спортивних змаганнях, будь те перегони раллі або Формула 1.

Доцільно проаналізувати асортимент продукції. Він представлений на рис. 2.1.

Оскільки Америка вже програла Японії битву за економічний клас автомобілів, «великій трійці» слід відмовитися від їх випуску і зосередитися на виробництві автомобілів люкс, що американцям завжди вдавалося краще. Це приваблива ідея ", але вона вже нереалістична, оскільки шляхом поєднання виняткової якості автомобілів, сервісу та ціни японські компанії почали безкомпромісну битву за серця і гаманці американців, що вважають за краще розкішні автомобілі, - і виграють її.

Надзвичайно великі обсяги продажів автомобілів в Азії та Океанії пояснюються насамперед стрімким підйомом китайського автопрому, який останніми роками наростив потенціал виробничих потужностей і реалізовує продукцію не тільки на експорт, а й сам активно забезпечує сучасними автомобілями власне населення та Тихоокеансько-Азіатський регіон.

Автомобілебудування є матеріальною основою технічного переозброєння економіки. У розвинених країнах ця галузь є провідною галуззю машинобудування.

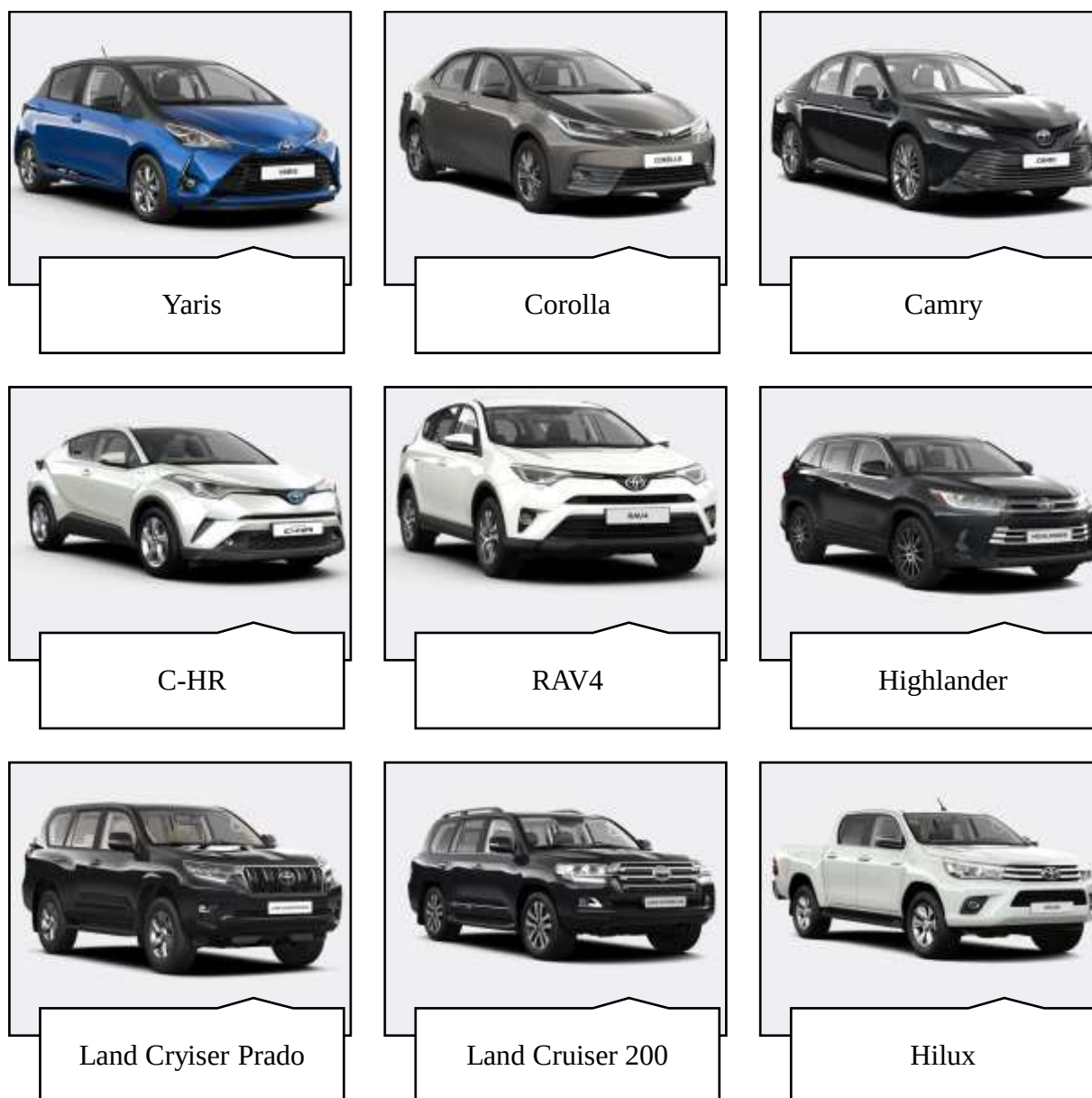


Рисунок 2.1 – Асортимент продукції Toyota

Джерело: складено автором на основі [22]

Компанія поділяє свій бізнес на різні функції, які розміщуються в ієрархічному порядку. За філософією компанії, кожен співробітник повинен демонструвати першокласну роботу і нести особисту відповідальність за успіх компанії, менеджери повинні служити прикладом для своїх підлеглих.

Компанія має демократичний менеджмент, тому як індивідуальний працівник, так і команда з працівників мають право приймати рішення, але компанія залишається відповідальною за кінцеве рішення.

Для компанії важливо вміння пристосуватися швидко і гнучко до нових проблем для того, щоб зберігати успіх в довгостроковій перспективі. У компанії прийнято висловлювати свою незгоду, якщо вона є, і підсумкове рішення завжди виводиться на основі думок всіх залучених. Співробітники — найсильніший фактор успіху, і саме тому рішення персоналу дуже важливі.

Кожна нова мета оцінюється з точки зору її впливу на стійкість компанії в цілому. Кожен проект, який приймає радою управління компанії повинен бути спочатку оцінений за критеріями стійкості. Це включає оцінку таких аспектів як споживання ресурсів і обсяг викидів, а так само соціальні та соціополітичний вплив на інші цінності компанії. Цей процес досить складний, тому як компанія намагається в майбутньому заощадити ресурси і уникнути подальших коригувань, які можуть спричинити за собою додаткові витрати.

Основні групи компаній Toyota наведені в Додатку А.

За останні шість десятиліть, компанія змогла збільшити виробництво автомобілів під маркою Toyota від 155 000 одиниць автомобілів у 1960 р. до 7 490 000 – у 2020 році.

Філософія Toyota Motor Corporation заснована не тільки на інструментах підвищення якості, таких як JIT (Just in time – точно в термін), Кайдзен, та one-piece-flow (непереривний потік) [48], а й на розумінні людей та їхньої мотивації.

Так званий Toyota Way можна описати за допомогою наступної 4Р – моделі Philosophy, Process, People & Partners, and Problem solving (рис. 2.2).

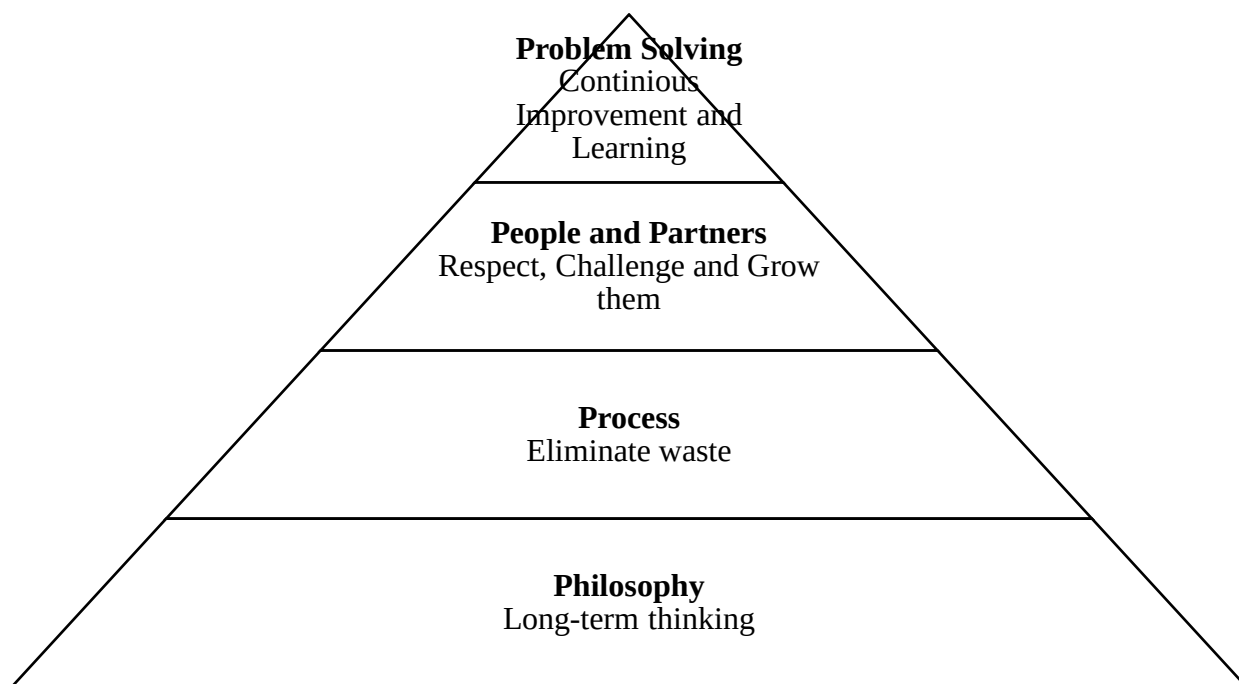


Рисунок 2.2 – 4Р-модель філософії Toyota Motor Corporation

Джерело: складено автором на основі [48]

В своїй діяльності Toyota Motor Corporation вдалося поєднати загальні конкурентні стратегії: лідирування у зниженні витрат, диференціації виробництва та фокусування. Компанія досягла абсолютного лідерства у зниженні витрат завдяки своїм виробничим навичкам та техніці, а також позиціюванню своїх моделей по цінам від низьких до середніх. При цьому товар високого ступеня цінності для споживача виробляється з низькими витратами.

Також Toyota Motor Corporation успішно вдалося поєднати економічно керівництво і стратегію диференціації. Протягом останніх десятиліть компанія почала диференціювати свої автомобілі від автомобілів конкурентів на основі чудового дизайну та якості про що свідчить широкий модельний ряд, який налічує більше 40 моделей.

У зв'язку із впровадженням «зелених технологій» Toyota Motor Corporation сфокусувала свою діяльність на виробництво гібридних автомобілів. Вже 18 років, як випускається Toyota Prius – автомобіль з бензиновим двигуном та електричним мотором-генератором, який користується великим попитом у великих містах за рахунок своєї економічності.

Основними шляхами вдосконалення конкурентних стратегій Toyota Motor Corporation є:

- 1) фокусування на інноваційних технологіях в автомобілебудуванні: повний перехід на випуск автомобілів з гібридними установками, подальші дослідження водневих двигунів, тестування та випуск безпілотних транспортних засобів;
- 2) перенесення своєї унікальної культури виробництва на закордонні ринки, для зменшення кількості виробництва автомобілів з дефектами;
- 3) збільшення виробництва автомобілів Toyota в Європі;
- 4) розширення вертикальної диференціації виробництва;
- 5) використання гібридних конкурентних стратегій.

Для того, щоб більш детально проаналізувати особливості діяльності компанії на ринках країн Європи і сформувані рекомендаційні висновки про напрямки подальшої роботи, автор вважає за доцільне провести SWOT-аналіз підприємства Toyota Motor. SWOT-аналіз є одним з найважливіших етапів маркетингового планування і полягає у визначенні сильних і слабких сторін діяльності фірми, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей для компанії і їх оцінку щодо стратегічно важливих конкурентів. SWOT-аналіз може проводитися як для діяльності фірми в цілому, так і для певних продуктів, сегментів ринку, географічних територій. SWOT-аналіз дозволяє визначити причини ефективної або неефективної роботи компанії на ринку і являє собою стислий аналіз маркетингової інформації, на підставі якої робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес. Розробляється згодом маркетингова стратегія компанії повинна будуватися так, щоб максимально ефективно використовувати її сильні сторони, а також з'являються ринкові можливості, і компенсувати слабкі сторони, уникаючи негативного впливу загроз.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз компанії Toyota

| Внутрішнє середовище | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• усталений бренд, чиє ім'я асоціюється з найвищою якістю;</li> <li>• Toyota Production System (TPS):               <ul style="list-style-type: none"> <li>- першокласна культура управління персоналом, що володіє здатністю критично оцінювати фактори, необхідні для збереження переваги;</li> <li>- повне усунення втрат на виробництві завдяки системі "точно в строк" (JIT),</li> <li>- першокласна внутрішня інформаційна система і система координації роботи дилерів;</li> </ul> </li> <li>• численні капітальні резерви, що забезпечують компанію засобами для інвестицій в НДДКР, а також дають можливість фінансувати стратегію експансії бізнесу на нові ринки з високим потенціалом;</li> <li>• конкурентна перевага, що полягає в інноваційному технологічному розвитку (перший автовиробник у світі, що запустив серійне виробництво автомобілів з гібридним двигуном);</li> <li>• помірна цінова політика;</li> <li>• креативність рекламних кампаній та інших аспектів маркетингової стратегії;</li> <li>• соціальна відповідальність;</li> <li>• внесок на захист навколишнього середовища</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• брак досвіду роботи в європейському сегменті міні-автомобілів в порівнянні з досвідом агресивних локальних конкурентів;</li> <li>• брак досвіду роботи з споживачами покоління X (нар. 1965-1980гг.), що мають усталені преференції в рамках продукції європейських автовиробників;</li> <li>• концентрація основних виробничих потужностей в Японії і США, що стримує дію "ефекту економії від масштабу" в країнах Європи.</li> </ul> |

Продовження таблиці 2.1

| Зовнішнє середовище | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• найбільш вдалою можливістю збільшення ринкової частки для Toyota є спад обсягів виробництва європейських конкурентів (криза Єврозони);</li> <li>• наслідки світової фінансової кризи (і кризи Єврозони) сприяють перерозподілу переваг європейців в сторону гібридних і просто малогабаритних автомобілів, які розглядаються ними як економічне рішення;</li> <li>• позитивний досвід моделей Aygo і Jaris на території Європи може бути використаний для просування цих автомобілів на інших ринках;</li> <li>• коливання цін на енергоносії.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• жорстка конкуренція на стратегічно важливому європейському ринку малогабаритних автомобілів;</li> <li>• старіння населення Європи;</li> <li>• падіння попиту на габаритні автомобілі внаслідок падіння числа багатодітних сімей, глобальний попит в основному на компактні моделі продуктової лінійки;</li> <li>• збої у виробничій системі (TPS), відгук партій автомобілів;</li> <li>• коливання цін на енергоносії.</li> </ul> |

Джерело: складено автором на основі [51]

Деякі характеристики, виділені в таблиці, безумовно, вимагають пояснення. Крім ефекту бренду і стійких фінансових показників, необхідних для успіху на нових ринках, компанія Toyota має чудову на сьогодні виробничу систему (Toyota Production System, TPS), яка дозволяє їй не тільки виділитися в умовах конкуренції, але також оптимізувати і синхронізувати свою діяльність за рахунок найважливішого елемента TPS - системи "точно в строк" (Just in Time, JIT). В основі цієї легендарної системи лежить повне усунення втрат на виробництві (сім видів: втрати від перевиробництва, втрати від очікування / простою обладнання, втрати від транспортування незавершеного виробництва, втрати зайвої обробки, втрати від надлишків запасів, втрати від можливих дефектів при виробництві, втрати від неповної реалізації творчого потенціалу співробітників). Система "точно в строк", згідно з якою виробництво автомобіля буде працювати тільки після надходження від дилера бланка замовлення на нього, дозволяє звести до мінімуму обсяги надвиробництва і запасів підприємства. Але основним

елементом успіху є все-таки трепетне і шанобливе ставлення співробітників заводу один до одного, яке змушує їх постійно вдосконалювати виробничий процес, не байдуже підходити до виконання своєї частини роботи.

Враховуючи, що конкурентна перевага виникає, коли підприємство набуває або розвиває властивості або комбінації властивостей, що дозволяють йому випереджати своїх конкурентів, можна зробити висновок, що філософія компанії Toyota, її унікальний безперервний процес вдосконалення, ефективне використання стратегії лідирування у зниженні витрат, диференціації виробництва автомобільної продукції, фокусуванню, а також її високоефективна система управління персоналом дійсно створює стійкі конкурентні переваги, які надають Toyota Motor Corporation лідируючі позиції на світовому авторинку.

## **2.2. Аналіз основних передумов світового лідерства компанії на автомобільному ринку**

Автомобілебудування має суттєвий вплив на торговельний оборот, рівень державних доходів, обсяг іноземних інвестицій та на загальний ВВП країни в цілому.

Індикатори внеску автомобільної індустрії в розвиток країни наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Індикатори внеску автомобільної індустрії в розвиток країни

| Країни | Загальний оборот, млн. євро | Прямі інвестиції, млн. євро | Доходи бюджету від галузі, млн. євро | Зайнятість у сфері автомобілебудування, ос. |
|--------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| Японія | 435 610                     | 6 450                       | 66 444                               | 725 000                                     |
| США    | 425 106                     | 30 416                      | 64 289                               | 954 210                                     |

Продовження таблиці 2.2

| Країни    | Загальний оборот, млн. євро | Прямі інвестиції, млн. євро | Доходи бюджету від галузі, млн. євро | Зайнятість у сфері автомобілебудування, ос. |
|-----------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| Німеччина | 227 666                     | 11 900                      | 44 314                               | 773 217                                     |
| Франція   | 111 901                     | 4 196                       | 34 000                               | 304 000                                     |
| Китай     | 86 984                      | 5 330                       | н/д                                  | 1 605 000                                   |

Джерело: складено автором на основі [24]

Найвагоміший внесок у національну економіку здійснює виробництво автомобілів в Японії, підтвердженням факту є загальний оборот у розмірі 435 610 млн. євро та доходи бюджету від автомобілебудування – 66 444 млн. євро.

Лідером за обсягом прямих інвестицій в автомобільну галузь є США (прямі інвестиції перевищують 30 млрд. євро).

Виходячи із соціального забезпечення та зайнятості більш привабливою країною є Китай (загальна чисельність працівників галузі більш ніж 1,5 млн. ос.).

Світове виробництво автомобільного транспорту впродовж останніх п'яти років збільшилося майже на 11 млн. од. (темپ приросту – 13,6%). Динаміку світового виробництва наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Світове виробництво автомобілів, од.

| Регіон                        | 2019              | 2020              | 2021              | 2021/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|
| <b>Європа</b>                 | <b>18 724 208</b> | <b>14 556 548</b> | <b>13 803 297</b> | <b>-26%</b>   | <b>-5%</b>    |
| <b>ЄС 27 + Великобританія</b> | <b>15 838 743</b> | <b>12 045 399</b> | <b>11 289 861</b> | <b>-29%</b>   | <b>-6%</b>    |
| <b>ЄС 15 + Великобританія</b> | <b>11 680 894</b> | <b>8 636 682</b>  | <b>8 012 984</b>  | <b>-31%</b>   | <b>-7%</b>    |
| Австрія                       | 158 400           | 109 500           | 124 700           | -21%          | 14%           |
| Бельгія                       | 247 020           | 237 057           | 224 180           | -9%           | -5%           |
| Фінляндія                     | 114 785           | 86 270            | 93 172            | -19%          | 8%            |
| Франція                       | 1 665 787         | 927 718           | 917 907           | -45%          | -1%           |
| Німеччина                     | 4 663 749         | 3 515 488         | 3 096 165         | -34%          | -12%          |
| Італія                        | 542 472           | 451 718           | 442 432           | -18%          | -2%           |

Продовження таблиці 2.3

| Регіон | 2019 | 2020 | 2021 | 2021/ | 2021/ |
|--------|------|------|------|-------|-------|
|--------|------|------|------|-------|-------|

|                         |                   |                   |                   | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|
| Португалія              | 282 142           | 211 281           | 229 221           | -19%        | 9%          |
| Іспанія                 | 2 248 291         | 1 800 664         | 1 662 174         | -26%        | -8%         |
| Великобританія          | 1 303 135         | 920 928           | 859 575           | -34%        | -7%         |
| <b>ЄС Нові члени</b>    | <b>4 157 849</b>  | <b>3 408 717</b>  | <b>3 276 877</b>  | <b>-21%</b> | <b>-4%</b>  |
| Чехія                   | 1 427 563         | 1 152 901         | 1 105 223         | -23%        | -4%         |
| Польща                  | 434 700           | 278 900           | 260 800           | -40%        | -7%         |
| Румунія                 | 490 412           | 438 107           | 420 755           | -14%        | -4%         |
| Словаччина              | 1 107 902         | 990 598           | 1 000 000         | -10%        | 1%          |
| Словенія                | 199 114           | 141 714           | 95 797            | -52%        | -32%        |
| <b>Інша Європа</b>      | <b>2 885 465</b>  | <b>2 511 149</b>  | <b>2 513 436</b>  | <b>-13%</b> | <b>0%</b>   |
| Сербія                  | 34 985            | 23 272            | 21 109            | -40%        | -9%         |
| Азербайджан             | 2 360             | 1 949             | 2 173             | -8%         | 12%         |
| Казахстан               | 44 077            | 64 790            | 80 679            | 83%         | 25%         |
| Україна                 | 6 254             | 4 202             | 7 342             | 17%         | 75%         |
| Узбекистан              | 271 113           | 280 080           | 236 667           | -13%        | -16%        |
| <b>Туреччина</b>        | <b>982 642</b>    | <b>855 043</b>    | <b>782 835</b>    | <b>-20%</b> | <b>-8%</b>  |
| <b>Америка</b>          | <b>7 004 767</b>  | <b>4 967 015</b>  | <b>4 492 258</b>  | <b>-36%</b> | <b>-10%</b> |
| <b>НАФТА</b>            | <b>4 369 893</b>  | <b>3 219 558</b>  | <b>2 559 537</b>  | <b>-41%</b> | <b>-21%</b> |
| Канада                  | 461 370           | 327 681           | 288 235           | -38%        | -12%        |
| Мексика                 | 1 396 812         | 967 479           | 708 242           | -49%        | -27%        |
| США                     | 2 511 711         | 1 924 398         | 1 563 060         | -38%        | -19%        |
| <b>Південна Америка</b> | <b>2 634 874</b>  | <b>1 747 457</b>  | <b>1 932 721</b>  | <b>-27%</b> | <b>11%</b>  |
| Аргентина               | 108 364           | 93 001            | 184 106           | 70%         | 98%         |
| Бразилія                | 2 448 490         | 1 607 175         | 1 707 851         | -30%        | 6%          |
| <b>Азія-Океанія</b>     | <b>40 650 626</b> | <b>35 822 949</b> | <b>38 152 172</b> | <b>-6%</b>  | <b>7%</b>   |
| Китай                   | 21 389 833        | 19 994 081        | 21 407 962        | 0%          | 7%          |
| Індія                   | 3 629 008         | 2 836 534         | 3 631 095         | 0%          | 28%         |
| Індонезія               | 1 045 666         | 551 426           | 889 756           | -15%        | 61%         |
| Японія                  | 8 329 130         | 6 960 411         | 6 619 242         | -21%        | -5%         |
| Малайзія                | 534 115           | 457 755           | 446 431           | -16%        | -3%         |

Продовження таблиці 2.3

| <b>Регіон</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2021/</b> | <b>2021/</b> |
|---------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
|---------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|

|                |                   |                   |                   | 2019        | 2020      |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|-----------|
| Південна Корея | 3 612 587         | 3 211 706         | 3 162 727         | -13%        | -2%       |
| <b>Африка</b>  | <b>795 720</b>    | <b>562 477</b>    | <b>606 568</b>    | <b>-24%</b> | <b>8%</b> |
| <b>Усього</b>  | <b>67 175 321</b> | <b>55 908 989</b> | <b>57 054 295</b> | <b>-15%</b> | <b>2%</b> |

Джерело: складено автором на основі [55]

90% світового виробництва автомобілів створюють 20 перших транснаціональних корпорацій зі списку Global 2000 журналу Forbes: Toyota Motor, Volkswagen Group, Daimler, Ford Motor, General Motors, BMW Group, Honda Motor, Hyundai Motor, SAIC Motor, Renault, Tata Motors, Fuji Heavy Industries, Peugeot, Suzuki Motor, Fiat Chrysler, Dongfeng Motor Group, Mazda Motor, Isuzu Motors, BYD.

Динаміку виробництва найбільших автомобільних корпорацій світу наведено в табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Динаміка виробництва найбільших автомобільних корпорацій світу

| №  | Корпорація | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | Країна         | Частка |
|----|------------|------------|------------|------------|------------|----------------|--------|
| 1  | Toyota     | 10 104 424 | 10 324 995 | 10 475 338 | 10 083 831 | Японія         | 17,32% |
| 2  | Volkswagen | 9 254 742  | 9 379 229  | 9 894 891  | 9 872 424  | Німеччина      | 16,96% |
| 3  | Daimler AG | 2 195 152  | 1 781 507  | 1 973 270  | 2 134 645  | Німеччина      | 3,67%  |
| 4  | Ford       | 5 595 483  | 6 077 126  | 5 969 541  | 6 396 369  | США            | 8,87%  |
| 5  | G.M.       | 9 285 425  | 9 628 912  | 9 609 326  | 7 485 587  | США            | 9,12%  |
| 6  | BMW        | 2 065 477  | 2 006 366  | 2 165 566  | 2 279 503  | Німеччина      | 3,92%  |
| 7  | Honda      | 4 110 857  | 4 298 390  | 4 513 769  | 4 543 838  | Японія         | 7,81%  |
| 8  | Nissan     | 4 889 179  | 4 950 924  | 5 097 772  | 5 170 074  | Японія         | 8,88%  |
| 9  | Hyundai    | 7 126 413  | 7 233 080  | 8 008 987  | 7 988 479  | Південна Корея | 13,72% |
| 10 | SAIC       | 1 783 548  | 1 992 250  | 2 087 949  | 2 260 579  | Китай          | 3,88%  |

Джерело: складено автором на основі [24]

Виокремимо найбільших виробників станом на 2021 рік: Toyota, Volkswagen, Hyundai, G.M., Ford.

1. Індекс Херфіндаля – Гіршмана ( $I_n$ ):

$$I_n = \sum D_i^2,$$

де  $D_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продаж на ринку.

$I_n = 17,32^2 + 16,96^2 + 13,72^2 + 9,12^2 + 8,87^2 = 937,71$  – конкурентне середовище, оскільки  $I_n < 1000$ .

2. Чотирьохчастковий коефіцієнт концентрації ( $CR_n$ ):

$$CR_n = (OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n) / OP,$$

де  $OP_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства,  $OP$  – загальний обсяг продажу на ринку.

$CR_n = (10083831 + 9872424 + 7988479 + 7485587 + 6396369) / 58215329 = 0,7185 = 71,85\% (< 75\%)$

Отже, даний показник знаходиться у адекватних межах ( $> 63\%$ , але  $< 75\%$ ).

3. Показник інтенсивності конкуренції розрахований на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів:

$$U_d = 1 - ((\sqrt{1/n}) * \sum (D_i - D_{сер.})^2) / D_{сер.},$$

де  $D_{сер.} = 13,20\%$  (сума часток 5-ти компаній за 2021 рік поділена на їх кількість)

$U_d = 1 - \sqrt{1/5} * ((0,1732 - 0,1320)^2 + (0,1696 - 0,1320)^2 + (0,1372 - 0,1320)^2 + (0,0912 - 0,1320)^2 + (0,0887 - 0,1320)^2) / 0,1320 = 0,296$  (нижче середнього).

Отже, згідно отриманих даних можна сказати, що на ринку присутня помірна конкуренція між головними гравцями.

4. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку:

$$U_p = 1 - (П / OP),$$

де  $П$  – прибуток підприємства на данному ринку (17 438,095 млн. дол. США)

$U_p = 1 - (17438095 / 58215329) = 0,70$  - не дуже інтенсивна конкуренція ( $< 1$ ).

5. Темп зростання місткості ринку:

$$U_{тр} = (140 - Tr) / 70,$$

де  $Tr = 15,74\%$

$U_{Tr} = (140 - 15,74)/70 = 1,78$  - темпи приросту ринку досить значні.

6. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції:

$$U_K = \sqrt[3]{U_D * U_{Tr} * U_P}$$

$$U_K = \sqrt[3]{0,296 * 0,7 * 1,78} = 0,717$$

Отриманий показник дає можливість зробити висновок про нижчий за середній ступінь інтенсивності конкуренції на даному ринку, оскільки загальний показник  $U_K$  дорівнює 0,216.

При цьому, конкуренція за ринковими частками є не дуже високою (0,296), за динамікою ринку – темп росту значний, конкуренція помірна, є простір для розширення збутової діяльності та можливість збільшити свою ринкову частку для компанії; а інтенсивність конкуренції за рентабельністю ринку є помірною, оскільки складає менше половини – 0,46.

Надзвичайно великі обсяги продажів автомобілів в Азії та Океанії пояснюються насамперед стрімким підйомом китайського автопрому, який останніми роками наростив потенціал виробничих потужностей і реалізовує продукцію не тільки на експорт, а й сам активно забезпечує сучасними автомобілями власне населення та Тихоокеансько-Азіатський регіон.

Автомобілебудування є матеріальною основою технічного переозброєння економіки. У розвинених країнах ця галузь є провідною галуззю машинобудування. На це є цілком логічні причини, зазначені на рис. 2.3.

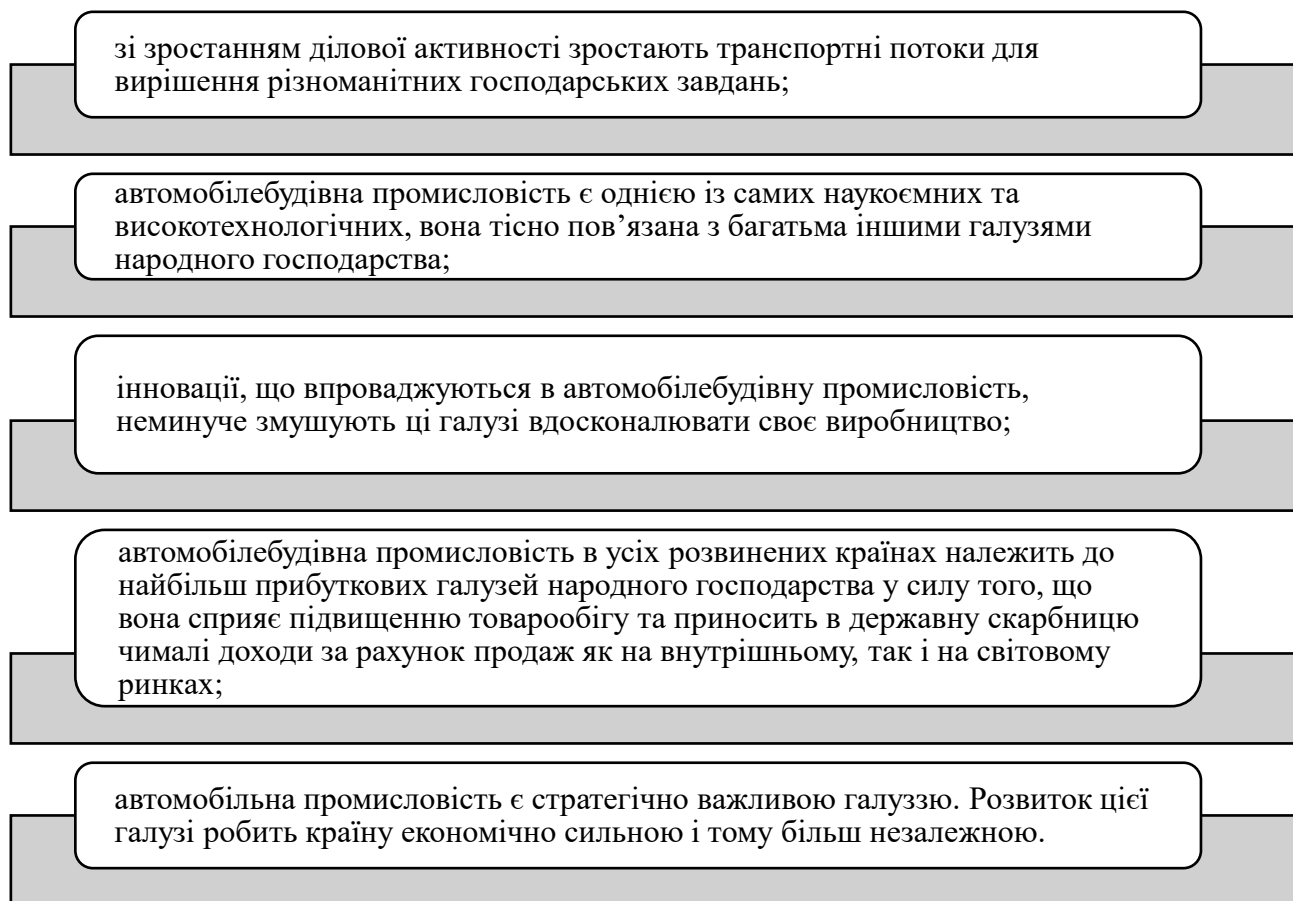


Рисунок 2.3 – Причини зайняття автомобілебудівною галуззю ключових позицій в економіці

Джерело: складено автором на основі [35]

В автомобільній галузі існує ряд тенденцій, завдяки яким можна судити про важливість її ролі та значення пов'язаних з нею галузей в економіках тих країн, які промислово розвинені. Спостерігається абсолютно новий підхід в технічному розвитку автомобіля, організації і технології його виробництва. Науково-технічні тенденції полягають у зменшенні витрат палива і зниження шкідливих викидів, розробці надлегкого автомобіля, підвищенні безпеки, якості, надійності і довговічності, а також у розвитку інтелектуальних автомобільно-дорожніх систем.

Світове автомобілебудування безпосередньо працевлаштовує 4 млн чол. Ще 8 млн чол. працюють у галузях, які поставляють для автомобілебудування матеріали і компоненти. Ця галузь лідирує за кількістю транснаціональних

компаній — близько десяти провідних компаній випускають 80 % світової продукції авто-мобілебудування.

У виробничому процесі автомобільної промисловості ЄС безпосередньо зайнято 2,3 мільйона європейців. В середньому кожен робочий виробляє 7,11 автомобілів в рік (рис. 2.4.).

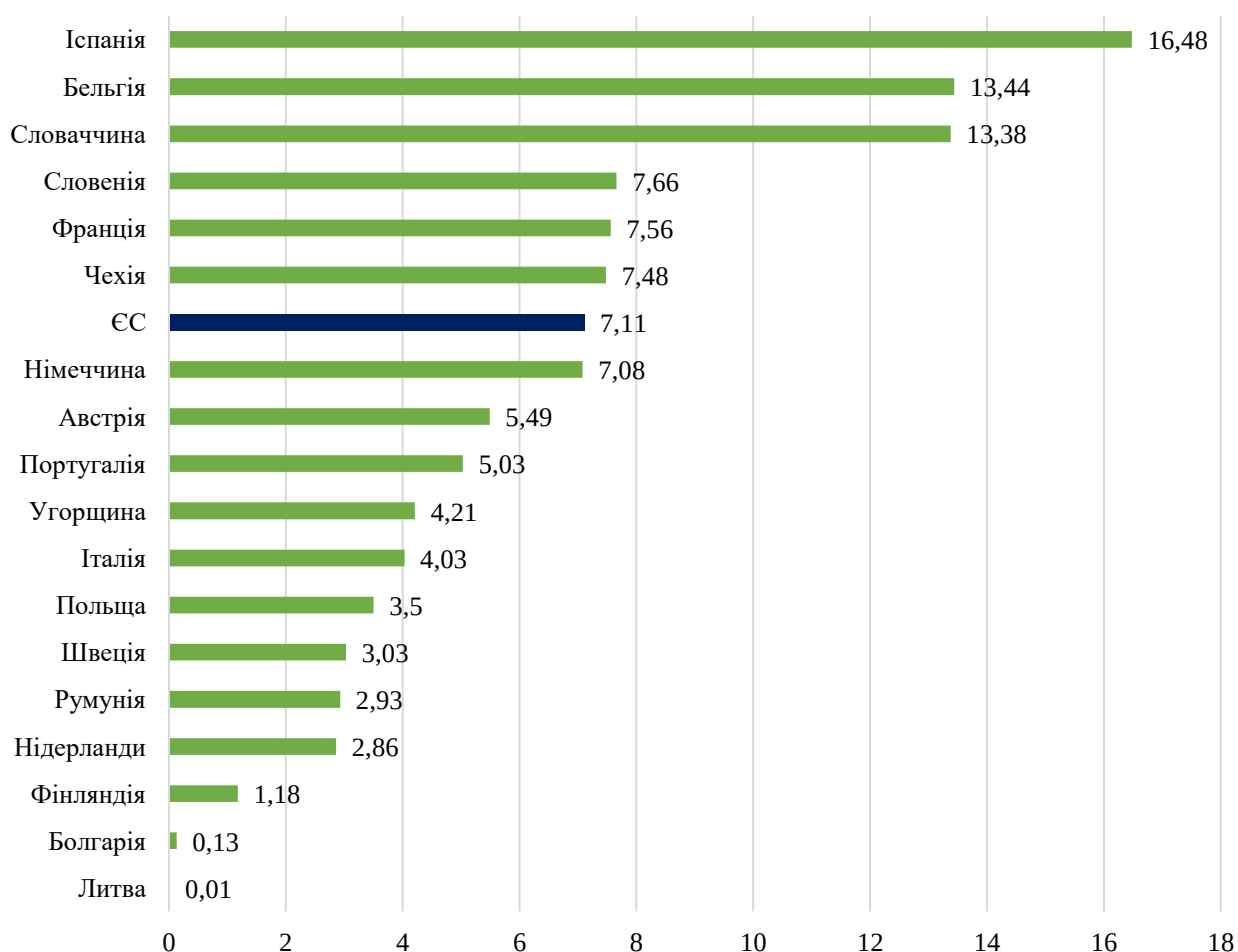


Рисунок 2.4 – Виробництво автомобілів на 1 працівника у країнах Європи, шт.

Джерело: складено автором на основі [24]

Найбільша кількість вироблених автомобілів на одного працівника за рік спостерігається в Іспанії – 16,48 шт, найменша в Литві – 0,01 автомобіль. В середньому в Європейському Союзі один працівник автомобілебудівної галузі виробляє 7,11 автомобілів.

Станом на серпень 2020 р., за даними Automobile Manufacturers' Association (ACEA), у країнах ЄС зазначається суттєве зростання попиту на нові комерційні автомобілі, така тенденція спостерігається протягом восьми місяців. Згідно з даними ACEA, зростання попиту на 31,8% відбулось переважно через сильний підйом у сегменті фургона, зростання відбулось на всіх основних ринках, особливо в Італії (105,9%), Німеччині (42,6%), Іспанії (19,5%) і Франції (16,8%). За вісім місяців 2020 р. ринок ЄС збільшився на 14,3%, це близько 1,5 млн. комерційних транспортних засобів. Сегмент важких вантажівок (більше 16 т) у країнах ЄС показав зростання за зазначений період на 18%, у розрізі країн зростання становило: в Італії – 58,1%; Іспанії – 25,3%; Франції – 17,4%; Німеччині – 13,7%, Великобританії – 2,4% [31].

Автомобілебудування завжди визнавалося пріоритетною галуззю промисловості, у розвитку якої безпосередньо зацікавлена держава, адже дана галузь суттєво впливає на розв'язання економічних, соціальних, науково-технічних проблем, забезпечує розвиток супутніх галузей промисловості.

Єврокомісія проводить активну зовнішньоторговельну політику, спрямовану на обмеження доступу імпортованих автомобілів на ринок ЄС. Серед таких протекціоністських заходів - домовленість з Японією про добровільні експортні обмеження японських авто на ринок ЄС і вимога високого ступеня локалізації виробництва. Одночасно Єврокомісія здійснює низку заходів з активного просування експорту автомобільної продукції ЄС на ринки Японії, Південної Кореї, Центральної та Східної Європи та ін.

Якщо говорити про конкурентоспроможність компанії в автомобілебудуванні, то вона залежить від великої кількості факторів, які змінюються в часі, розрізняються на різних стадіях життєвого циклу, всередині галузі. На ринку легкових автомобілів до ключових факторів успіху можуть бути віднесені наступні:

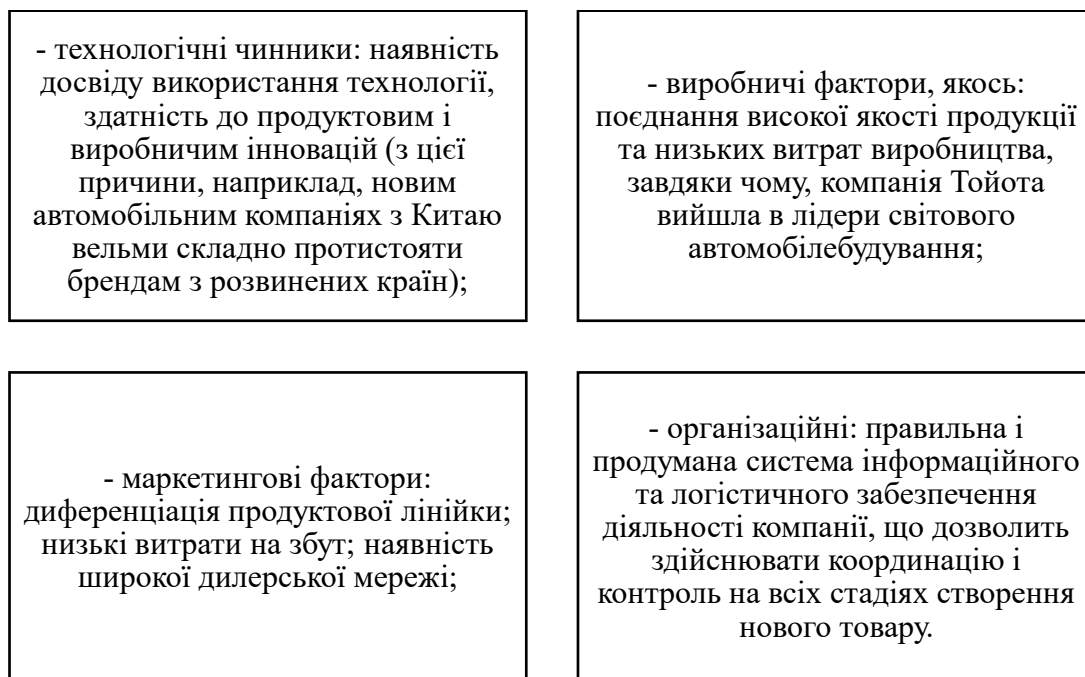


Рисунок 2.5 – Ключові фактори успіху на ринку легкових автомобілів

Кожна марка і модель автомобіля на світовому ринку автомобілів являє собою самостійний бренд, кожен з яких в очах покупця асоціюється не стільки з набором будь-яких параметрів і якістю збірки, а також з історією компанії та бренду. Тому бренди на ринку легкових автомобілів є результатом комбінації образу марки і споживчих якостей. Майже всі марки автомобілів на ринку комбінують в собі наступні види брендів: вони мають споживчу спрямованість і міжнародний рівень, а також це сімейства марок автомобілів, оскільки під одним емблемою виробляються абсолютно різні типи і моделі автомобілів. Окремі марки автомобілів можуть бути охарактеризовані як національні, які виробляються виключно для внутрішнього ринку [26].

### 2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на світовому автомобільному ринку

Компанія поділяє свій бізнес на різні функції, які розміщуються в ієрархічному порядку. За філософією компанії, кожен співробітник повинен

демонструвати першокласну роботу і нести особисту відповідальність за успіх компанії, менеджери повинні служити прикладом для своїх підлеглих.

Компанія має демократичний менеджмент, тому як індивідуальний працівник, так і команда з працівників мають право приймати рішення, але компанія залишається відповідальною за кінцеве рішення.

Для компанії важливо вміння пристосуватися швидко і гнучко до нових проблем для того, щоб зберігати успіх в довгостроковій перспективі. У компанії прийнято висловлювати свою незгоду, якщо вона є, і підсумкове рішення завжди виводиться на основі думок всіх залучених. Співробітники — найсильніший фактор успіху, і саме тому рішення персоналу дуже важливі.

Кожна нова мета оцінюється з точки зору її впливу на стійкість компанії в цілому. Кожен проект, який приймає радою управління компанії повинен бути спочатку оцінений за критеріями стійкості. Це включає оцінку таких аспектів як споживання ресурсів і обсяг викидів, а так само соціальні та соціополітичний вплив на інші цінності компанії. Цей процес досить складний, тому як компанія намагається в майбутньому заощадити ресурси і уникнути подальших коригувань, які можуть спричинити за собою додаткові витрати.

Оцінку конкурентних позицій, відповідно й стратегії компанії, можна здійснювати за допомогою моделі п'яти конкуруючих сил М.Портера.

Загроза появи нових учасників. В автомобільній промисловості, існує мінімальна загроза нових учасників, тому що необхідні величезні витрати капіталу для установки заводів і складальних ліній. При вході в галузь новим учасниками необхідно багато часу для визнання і набуття репутації в свідомості споживачів.

Загроза появи нових товарів-замінників. У свідомості споживачів BMW вважається потужним і розкішним брендом. В діапазоні ексклюзивних автомобілів-замінників, конкурентами для Toyota є GM, Mercedes і BMW. Тому, Toyota має високу загрозу замінників.

Ринкова влада постачальників. Завдяки вдосконаленій системі управління ланцюжком поставок, Toyota має тривалі відносини з постачальниками. У цій

галузі, висока ринкова влада постачальників обумовлена тим, що постачальники можуть диктувати вартість сировини.

Ринкова влада покупців. Оскільки компанія Toyota і її конкуренти потрапляють в ексклюзивний асортимент автомобілів, висока ринкова влада покупців пояснюється тим, що споживачі можуть вибрати продукт на основі ціни і, таким чином, зробити покупку.

Рівень конкурентної боротьби. У галузі існує сурова конкуренція, адже більшість продуктів позиціонується однаковим чином на одних цільовій ринку. Жорстка конкуренція з боку азіатського ринку на американських і європейських ринках посилює конкурентну боротьбу.

Для кращого розуміння позиції компанії Toyota як на національному, так і на міжнародному ринках побудуємо ромб конкурентоспроможності:



Рисунок 2.6 – Ромб конкурентоспроможності компанії Toyota

Джерело: складено автором

Загроза входу нових гравців - низька. Для того щоб увірватися на автомобільний ринок необхідно мати величезний капітал. Також компанія яка має намір впровадитися в цей сегмент ринку повинна володіти невичерпним запасом знань про виробництво, матеріалах, дизайні та інших аспектах цього бізнесу.

Загроза замінників - середня. Замінником автомобілів є - громадський транспорт, метрополітен, повітряний транспорт, морський транспорт. Також все більш популярними стають велосипед і прогулянка пішки.

Рівень постачальників - середній. Основна частина постачальників для виробників автомобілів - великі або середні компанії. Оскільки вони домінують на своєму ринку - вони прямим чином впливають на дистрибуцію своєї продукції і на ціноутворення на даному ринку, і від них залежить процес виробництва компанії. В умовах сучасного ринку Toyota необхідно звертатися до допомоги малих постачальників.

Сила покупців - середня. Виробляють автомобілі преміум-класу, які залишаються досить дорогими для купівлі. Однак, Toyota пропонує фізичним особам систему, за допомогою якої вони можуть домовитися з компанією про придбання продукції за зниженими цінами.

Рівень конкуренції - дуже високий. Будь-який з учасників даного ринку - корпорація з мільярдами доларів в активах і може конкурувати з Toyota на будь-якому рівні. Більш того, гостра конкуренція спостерігається на всіх фронтах автомобільного ринку - від бюджетних автомобілів, до розкішних. В сегменті розкішних авто Toyota веде серйозну боротьбу з азіатськими виробниками Honda. С допомогою своїх люксових сегментів Acura - корпорація грає на нервах компанії. Також не варто забувати про німецьких Porsche, Maybach, BMW, Mercedes і т.д.

Проведемо оцінку рівня міжнародної конкурентоспроможності наступним чином:

Таблиця 2.5 – Показники конкурентоспроможності підприємств

| Показники                                                         | Розрахунок                                                               | Компанії-конкуренти |          |       |        |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|-------|--------|
|                                                                   |                                                                          | BMW                 | Mercedes | VW    | Toyota |
| 1. Ефективність діяльності                                        |                                                                          |                     |          |       |        |
| 1.1. Рентабельність продажів                                      | прибуток від реалізації/обсяг продажів*100%                              | 17                  | 18       | 10    | 12     |
| 1.2. Коефіцієнт затовареності продукцією                          | обсяг нереалізованої продукції/обсяг продаж                              | 0,4                 | 0,34     | 0,33  | 0,38   |
| 1.3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту | витрати на рекламу і стим. збуту/ прибуток від реалізації                | 0,05                | 0,12     | 0,11  | 0,13   |
| 1.4.Продуктивність праці, тис. дол./ чол.                         | обсяг реалізованої продукції/середньоспискова чисельність працівн.       | 241,2               | 265,4    | 143,5 | 89,7   |
| 2. Показники фінансового стану підприємств                        |                                                                          |                     |          |       |        |
| 2.1. Коефіцієнт автономії                                         | власні кошти підпр./загальна сума джерел фінансування                    | 0,84                | 0,82     | 0,74  | 0,76   |
| 2.2. Коефіцієнт платоспроможності                                 | власний капітал/загальні зобов'язання                                    | 1,64                | 1,21     | 2,14  | 1,09   |
| 2.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності                             | кошти і високоліквідні цінні папери /короткострокові зобов'язання        | 0,19                | 0,18     | 0,18  | 0,17   |
| 2.4. Коефіцієнт поточної заборгованості                           | поточні пасиви/ власний капітал                                          | 0,46                | 0,44     | 0,38  | 0,52   |
| 3. Показники ділової активності підприємств                       |                                                                          |                     |          |       |        |
| 3.1.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів                       | виручка від реалізації продукції/середньорічний залишок оборотних коштів | 0,77                | 0,98     | 0,87  | 1,02   |
| 3.2.Оборотність дебіторської заборгованості                       | виручка від реалізації продукції/дебіторська заборгованість              | 6,14                | 5,25     | 4,12  | 3,02   |
| 3.3.Середній період погашення дебіторської заборгованості         | 365/Оборотність дебіторської заборгованості                              | 55,1                | 48,2     | 37,4  | 62,1   |
| 3.4.Оборотність власного капіталу                                 | виручка від реалізації продукції/власний капітал                         | 1,10                | 1,01     | 0,98  | 1,05   |

Продовження таблиці 2.5

| Показники                                             | Розрахунок | Компанії-конкуренти |          |    |        |
|-------------------------------------------------------|------------|---------------------|----------|----|--------|
|                                                       |            | BMW                 | Mercedes | VW | Toyota |
| 4. Конкурентоспроможність послуг                      |            |                     |          |    |        |
| 4.1. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності товару | -          | 85                  | 74       | 79 | 89     |
| 4.2. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності послуг | -          | 18                  | 14       | 15 | 21     |

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємств

Отже, ми бачимо, що загалом Toyota має найкращі конкурентні позиції. Toyota є конкурентоспроможною компанією, яка в багатьох позиціях випереджає увесь автомобільний ринок.

Концерн створив собі репутацію високо інноваційного підприємства: компанія вже більше 10 років займається розробкою машин на водні, одна з перших випустила пробну партію повністю електричних машин, адаптує своє виробництво під екологічні норми ще до їх введення і задає інноваційні стандартні для всієї галузі. Це допомагає компанії залишатися «на хвилі» тенденцій і слідувати, а часом і випереджати, мінливі потреби покупців.

Крім цього Toyota формує довгострокову стратегію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для створення спільних цінностей. Toyota приділяє багато часу КСВ, зокрема, в сфері науки та інженерної освіти і сфері екології. Toyota також дарує старі автомобілі для викладачів і студентів для подальших досліджень автомобільних технологій і розвитку науково-дослідного потенціалу.

Компанії необхідно провести ряд інноваційних змін у фінансовій системі, так як на даний момент спостерігається кілька провалів у фінансовій стратегії. Так само суттєвим буде збільшення витрат на НДДКР і розвиток електричних технологій у виробництві.

Безумовно, досягнення в різних сферах діяльності компанії з кожним роком зростають, але і конкуренти не стоять на місці. Розвиваючись з кожним роком, менеджерам компанії Toyota слід кардинально змінити товарну і цінову

стратегії. Деякі конкуренти пропонують набагато більше за ті ж гроші, які клієнти платять за автомобілі Toyota, або пропонують теж саме за менші гроші.

Але ж мова йде всього на всього про базовій комплектації авто. Щоб отримати в розпорядження авто з повною комплектацією клієнтам доводиться доплачувати немалі гроші, таким чином, ціна авто зростає приблизно на 10-20%, а це не малі гроші. Звичайно, не варто забувати про те, що Toyota довгий час є одним з кращих топових брендів світу в галузі автомобілебудування та якості сервісних послуг з обслуговування автомобілів, внаслідок чого, багатьом споживачам доводиться переплачувати не за обсяг функцій машини, а тільки за його добре розкручений бренд, що дозволяє власникові підкреслити його статус. Єдине величезну перевагу Toyota те, що концерн відірвався від конкурентів за наданим для водія комфорту і розкішної обробки салону.

На нашу думку у Toyota є три шляхи щодо вирішення цих проблем:

1) Товарна політика - компанії слід довести властивості своїх автомобілів до максимально можливого рівня, щоб вироблені машини дійсно виправдовували кошти, які за них платять споживачі.

2) Цінова політика - компанії слід знизити ціни на свої авто, щоб вони дійсно відповідали тому рівню, на якому вони в даний момент знаходяться.

3) Комбінована політика - політика, заснована на одночасному використанні цінової політики та товарної політики. Одночасне зниження цін і підвищення якості у всіх областях дозволить завоювати нові сегменти ринку (розташування людей з доходами середнього класу).

Яку б з цих стратегій не вибрала б компанія, грамотне втілення її в життя дозволить компанії досягти нових висот в автомобільній промисловості, принесе більш високий обсяг продажів і підвищить доходи концерну і, відповідно, виведе Toyota на нові ринки збуту по всьому світу.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА ФІРМИ НА СВІТОВИХ РИНКАХ

#### **3.1. Інноваційні стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках**

Взаємозв'язок між інноваціями та конкуренцією знаходиться в центрі багатьох наукових досліджень економічного зростання та розвитку. Хоча потреба в диференціації в середовищі конкуренції активізує інноваційні зусилля, кожна інновація диференціює умови конкуренції, і отримання конкурентної переваги стає важчим. Коротше кажучи, конкуренція та інновації впливають одне на одного. Конкуренція є стимулом для інноваційних ініціатив. З іншого боку, інновації підтримують конкуренцію, роблячи її більш інтенсивною.

Щоб мати можливість вижити на конкурентному ринку, компанії повинні уважно стежити за інноваціями та впроваджувати їх, або самі повинні бути інноваційними. Тільки компанії, які пропонують інновації, можуть отримати конкурентну перевагу. Змінні умови конкуренції та динамічна структура ринку спонукають до пошуку нових ресурсів. За словами Портера, отримання переваги за рахунок дешевої робочої сили або економіки масштабу залишається в минулому. Сьогодні найважливішою змінною є інновація. Сучасні теорії міжнародної торгівлі базуються на здатності країн до інновацій та інвестиціях в інновації. Перемагають ті, хто може розробити нові способи виробництва чи розповсюдження або хто може принести нові продукти. Компанії скорочують свої витрати, підвищують свою продуктивність завдяки інноваціям і диференціації на ринку, зниженню витрат і зростанню. Конкурентна перевага, отримана завдяки інноваціям, призводить до збільшення зайнятості, доходів і добробуту.

Інновації забезпечують досягнення конкурентної переваги та збереження її в довгостроковій перспективі. За рахунок підвищення продуктивності та норми прибутку в компаніях досягається зростання. Це також сприяє підвищенню

задоволеності ключовими елементами середовища, сприяє інноваціям. Вичерпані ринки змушують компанії шукати нові джерела. Створення нового тепер стало необхідністю. Забезпечення переваги над конкурентами в динамічній ринковій структурі можливо лише шляхом створення нових цінностей.

Функцію конкуренції щодо просування інновацій можна оцінити за трьома категоріями:

- конкуренція змушує фірми впроваджувати інновації, а також приймати відомі інновації. Однак інновація та процес її впровадження можуть мати величезні витрати, тоді як інновація зустрічається з меншим інтересом, ніж очікувалося. Крім того, завжди існує висока ймовірність проведення конкурентами кращої інновації. Крім того, нездатність захистити інновацію та недобросовісна конкуренція шляхом імітації перешкоджає виконанню витрат. Інноваційні компанії зобов'язані нести витрати, пов'язані з моральним зносом існуючої фізичної та людської інфраструктури. Тут слід додати конкурентний тиск, створений наявністю конкурентів;

- іншою функцією конкуренції є забезпечення відбору інновацій. Необхідно прийняти багато стратегічних рішень, таких як рішення щодо галузі винаходу, предмета винаходу, часу та вартості впровадження, часу, місця та розмірів інновації. Пізніше можна визнати, що рішення помилкові та існує ризик надмірної потужності. При прийнятті рішень у конкурентному середовищі є великі переваги. Конкурентний тиск може полегшити компаніям прийняття ризикованих рішень. Уможливлуючи вибір в інноваціях, конкуренція також забезпечує швидший спосіб зробити цей вибір. Це також забезпечує запобігання високим альтернативним витратам у довгостроковій перспективі, забезпечуючи усунення неправильного вибору;

- захищаючи права інтелектуальної та промислової власності, конкуренція зміцнює позиції інноваційних компаній на ринку та підвищує суспільний добробут. Інноваційні підходи та ринкові позиції конкурентів сприяють інноваціям в інших компаніях. Таким чином, запобігання втратам добробуту, викликаних

захистом прав інтелектуальної та промислової власності, реалізація швидкого поширення нових технологій та трансферу технологій є можливим.

Інновації є рушійною силою найуспішніших компаній сучасності, ключем до успіху та наріжним каменем глобальної конкуренції. Тому особливо великі компанії виділяють великі ресурси на процес розробки нових продуктів. Потенційні переваги інноваційних продуктів поставили інновації в центр стратегій. Щоб підтримувати конкуренцію, виживати та розвиватися, компанії змушені постійно вводити нові продукти. Щоб конкурувати в ринкових умовах, визначених інноваційними підходами, слід розглянути деякі певні питання:

- інновації слід розглядати як стиль життя, а середовище, яке заохочує інновації, повинно мати стратегічний пріоритет. За відсутності більших організаційних ресурсів менеджери малих компаній повинні усвідомити, наскільки важливо досліджувати нові можливості та шукати нові джерела у власній структурі;

- інновації можуть починатися з продукту, процесу чи ідеї послуги;
- для розробки інноваційних стратегій слід уважно стежити за науковими, технологічними та адміністративними змінами у світі;

- створення інновацій залежить від інвестицій у дослідження та розробки в науково-інтенсивних галузях. Необхідно збільшити інвестиції в дослідження та розробки;

- інноваційний процес має бути сформульований та виконаний у спосіб, орієнтований на споживача;

- інноваційна структура повинна бути створена в організації для здійснення інноваційної діяльності;

- час і застосування інновацій є важливими через короткий термін служби комерційних продуктів;

- окрім продажів, інформації, бухгалтерського обліку та фінансових систем, інновації підсилюють інші системи, такі як системи компенсацій та винагород;

- необхідно добре проаналізувати перешкоди на шляху інновацій, такі як бюрократія, повноваження щодо затвердження, відсутність особистої свободи, і знайти відповідні рішення;

- інновації не обов'язково мають бути дорогими, але мають бути новими, щоб бути ефективними;

- інноваційна компанія повинна мати можливість підтримувати життєздатність і надавати клієнтам кращі послуги;

- створення та управління кооперативними мережами між компаніями, які обмінюються ноу-хау та ідеями, забезпечують основу для накопичення спільних знань і сприяють досягненню інноваційних цілей для кожної з них;

- імовірність успіху інновації вища, якщо інновація була створена командною роботою;

- конкуренція всередині компанії викликає інноваційні ідеї;

- внутрішня діяльність не обмежує, а сприяє інноваціям;

- дослідження місця та методу інновацій має важливе значення для успіху інновацій у технологічних галузях;

- інновація несе в собі ризик технологічного збою. Країни з великою кількістю інноваційних компаній краще використовують підготовлені кадри;

- основна мета компаній – бути успішними у всіх сферах. Тим не менш, компанії можуть використовувати свої невдачі як інструмент інновацій, а не приховувати їх;

- створення атмосфери інновацій є важким для малих компаній, але це не неможливо;

- для більшості компаній критичним елементом є здатність розуміти та реагувати на зміни на ринку, а не технології. Технологія є важливим інструментом реагування на ринок, і технологічний розвиток слід постійно відстежувати.

З іншого боку, конкурентна перевага описує отримання організацією переваги серед своїх конкурентів шляхом створення кращої цінності для своїх клієнтів. Є кілька способів створення конкурентних переваг, таких як досягнення

переваги за ціною та якістю порівняно з конкурентами, швидке реагування на мінливого клієнта. Шлях створення нових ринкових можливостей і виробництва нових товарів і послуг полягає в створенні та впровадженні інновацій. Однак для досягнення цієї мети процесом від появи інновації як ідеї до комерціалізації та маркетингу потрібно керувати правильно та ефективно. Стратегії для цієї мети мають реалізовуватися згідно з планом і їх потрібно оновлювати відповідно до обставин, що змінюються.

Для організацій існують принципи отримання конкурентних переваг у глобальній конкуренції. Перш за все, необхідно обробляти всю систему цінностей організацій. Крім того, необхідно постійно розвивати ресурси, а дослідження, інновації та зміни мають бути сталими. Щоб зберегти конкурентну перевагу, необхідно сформулювати та впровадити глобальні стратегії. Крім того, інноваційні компанії повинні прийняти правила, відомі як сім правил інновацій, щоб отримати вигоду від інноваційного процесу: сформувати сильне лідерство щодо інноваційної стратегії та портфельних рішень, інтегрувати інновації в діловий менталітет компаній, визначити обсяг і тип інновацій, сумісних з бізнесом компаній, керувати зв'язком між креативністю та захопленням цінностей, нейтралізувати організаційні антитіла, визнавати знання та мережу людей як основну одиницю для внутрішньої та зовнішньої діяльності організації, створювати показники та винагороди.

Для управління інноваціями має бути цілісність і узгодженість між багатьма сферами. Такі фактори, як організаційна культура, існуюча технологія, людський фактор, управління командою, продуктивність і дослідження та розробки повинні розглядатися синхронно. Технологія є основним двигуном змін та інновацій. Теоретичні та емпіричні дослідження показують, що технологія відіграє ключову роль у виробництві нового продукту та процесу, і вона переосмислює правила конкуренції, змінюючи основи промислової структури. За допомогою досліджень і розробок фірми виробляють нові стратегії інновацій і збільшують свою частку ринку. Зі свого боку, людський фактор створює фундамент організаційного успіху в інноваціях, і, отже, слід заохочувати орієнтацію та інтерес

людей до інновацій. Створювати інновації можна, створюючи обставини середовища. Однак успішна інновація потребує підтримки та прихильності керівництва високого рівня. Особливо у випадках, коли інновації призводять до радикальних змін, лідерство вимагає деструктивного, ризикованого та дорогого рівня навчання та змін. Іншою основною змінною інноваційної діяльності є культура. Керівництво має підтримувати високу якість бізнес-середовища, яке задовольняє потреби працівників, розвиває їхні таланти та підтримує їхню кар'єру. Практики розширення можливостей і залучення мають підтримувати новаторську поведінку. Крім того, завдяки міжфункціональній командній роботі, яка є одним із найважливіших каналів комунікації, можна об'єднати різні точки зору та стимулювати творчість. Визнання цінності нової інформації та знань, їх засвоєння та застосування показує здатність організації визначати інноваційний результат.

Роль компаній, що діють на глобальних ринках, дуже важлива для досягнення конкурентних переваг для себе та для своїх країн. Щоб досягти конкурентної переваги на світових ринках сьогодні, компаніям потрібні інноваційні навички у створенні, виробництві, маркетингу та управлінні. Компанії повинні розробляти та впроваджувати стратегії розвитку та підтримки інноваційних навичок. Це можливо лише за умови належного впровадження інноваційного менеджменту. Інновація, один із найважливіших інструментів конкурентної переваги, приносить успіх лише за умови ефективного управління нею. Створення нових цінностей і управління процесом творчості ефективно відкриває нові ринки та забезпечує конкурентну перевагу.

Організація повинна мати можливість розрізняти поточні робочі процеси та прогнозувати майбутні процеси. У Toyota поточні процеси включають постійне вдосконалення за допомогою інновацій та винаходів.

Співробітники зараз зосереджуються на діяльності, яка дозволить організації створювати більш вдосконалені продукти для розширення своєї конкурентної переваги. Компанія повинна підтримувати ці процеси, оскільки вона також зосереджена на майбутніх процесах.

У майбутньому компанії потрібно буде розширити свій основний бізнес. Toyota повинна зосередитися на інших бізнесах, щоб диверсифікувати свій поточний портфель.

Зі зростанням конкуренції в автомобільній промисловості Toyota може знадобитися вдосконалити інші види бізнесу, щоб компенсувати свій основний бізнес у разі неочікуваних результатів, які можуть бути спричинені зростаючою конкуренцією або зміною економічного середовища.

Компанія повинна наймати співробітників, які мають відповідні навички та здібності, щоб диверсифікувати бізнес компанії.

Знання, навички та вміння є дуже важливими атрибутами будь-якої успішної компанії. Працівники повинні володіти знаннями, навичками та вміннями виконувати покладену на них діяльність. Співробітник, який володіє цими атрибутами, здатний аналізувати доручену йому роботу.

Він або вона здатні ефективно вирішувати проблеми. Ця здатність допомагає в досягненні стратегії організації. Організація не може досягти своєї стратегії без компетентних працівників. HR має переконатися, що він найме правильних працівників, які мають вищевказані якості.

Відповідні технологічні міркування для досягнення результату роботи в контексті цілей організації

Технологічний прогрес у 21 столітті домінував у більшості бізнес-організацій. Більшість людей використовують технології, щоб підвищити продуктивність, а також збільшити свою конкурентну перевагу.

Важливо відзначити, що підвищення продуктивності вважається однією з найважливіших цілей будь-якої бізнес-організації. Вважається, що це діяльність, яку завжди повинні виконувати фахівці з персоналу.

Головною бізнес-стратегією Toyota є постійне вдосконалення виробництва. Це можливо лише завдяки постійним інноваціям. Технології відіграють головну роль в інноваціях.

Тому працівникам необхідно надати необмежений доступ до технологій, щоб вони могли впроваджувати інновації та підвищувати свою продуктивність.

Технологію слід удосконалювати, щоб її можна було адаптувати до роботи, яку виконує Toyota. Належні технологічні ресурси забезпечать достатню підтримку співробітникам. Це допоможе співробітникам працювати краще і підвищити загальну продуктивність організації.

Технологія має сприяти інтеграції робіт, які виконують співробітники, посилювати співпрацю, підзвітність, а також відповідальність і досконалість. Ці якості підвищать моральний дух працівників і стануть запорукою їхнього успіху.

Варто зазначити, що інноваційні співробітники складають основу продуктивності організації. Співробітники будуть інноваційними лише тоді, коли їм нададуть необмежену кількість технологій.

Коли працівники отримують можливість і платформу для інновацій, їхній моральний дух підвищується, а загальна продуктивність підвищується. Це крок, який також буде ефективним у досягненні цілей організації.

Деякі з технологічних міркувань, які можна застосувати для збільшення виробництва Toyota, полягають у впровадженні виробничого обладнання, яке має здатність збільшити одиничне виробництво.

Необхідно відзначити, що високий рівень виробництва буде ефективним у забезпеченні досягнення організацією своїх основних цілей. Метою будь-якої організації є максимізація прибутку. Одним із способів максимізації прибутку є збільшення виробництва.

Тому організація повинна зосередитися на технології, яка має здатність збільшити її поточне виробництво. Крім того, організація може розглянути технологію, яка покращить її систему кадрового забезпечення.

Як згадувалося раніше, людські ресурси є найціннішим активом бізнес-організацій. Впровадження ефективної системи кадрового забезпечення допоможе організації в конкурентній боротьбі.

Така система штатного розкладу дозволить компанії залучати кращих талантів і утримувати їх в організації на більш тривалий термін. Технології повинні бути головним фактором при впровадженні ефективної системи кадрового забезпечення.

Технологія, реалізована в системі кадрового забезпечення, повинна бути в змозі підтримувати наймання, планування та допомагати організації досягати своїх цілей, які полягають у задоволенні та повазі своїх клієнтів і постійному покращенні продуктивності.

Організація повинна забезпечити достатню кількість працівників, щоб підвищити свої шанси на успіх у поточному бізнес-середовищі. Крім того, організація повинна забезпечити наявність належних працівників, здатних виконувати покладені на них обов'язки.

Отже, найкращі таланти будуть більш доречними. Отримати найкращі таланти нелегко, оскільки вони користуються великим попитом. Кожен роботодавець хоче отримати найкращих талантів, які мають здатність покращити ефективність своєї організації та надати організації конкурентну перевагу.

Високоталановиті співробітники сприятимуть підвищенню продуктивності організації. Вони також сприятимуть інноваціям і технологічному розвитку. Слід зазначити, що інновації є джерелом конкурентних переваг будь-якої організації.

Ринок праці організації значною мірою залежить від її здатності залучати нових співробітників, утримувати існуючих і ефективно їх мотивувати. Організація повинна взяти на себе низку факторів, щоб утримувати та залучати працівників у поточному бізнес-середовищі.

Наприклад, одним із головних стимулів для нових талановитих працівників є винагорода.

Той факт, що Toyota є сильною фінансовою організацією, означає, що вона здатна платити хороші пакети зарплат для найкращих талантів, отже, вона має хороший доступ до ринку праці. Його ставлення до працівників також залучає більше потенційних працівників і ще більше розширює ринок праці.

Організація повинна переконатися, що вона дотримується трудового законодавства, яке її регулює. Трудове законодавство може відрізнятися в залежності від місця розташування організації. Іншими словами, кожна нація має свої власні закони, які можуть відрізнятися від законів інших країн.

Незалежно від того, є організація багатонаціональною чи ні, вона повинна дотримуватися трудового законодавства в кожній із країн, де вона працює. Одним із трудових законів, які були введені в дію в Сполучених Штатах Америки, є добросовісна професійна кваліфікація (BFOQ).

Це закон про зайнятість у США, який вимагає від роботодавців враховувати низку атрибутів, перш ніж наймати або утримувати працівника. Це якості, які можуть становити дискримінацію, яка є порушенням трудових прав.

Це важливо в цій дискусії, оскільки є багато працівників, які мають такі якості, і компанія може зіткнутися з проблемами, звинуватити її в дискримінації, якщо вона не враховує цей закон.

Це може призвести до різного ставлення, коли неефективного працівника з такими якостями залишають, бо компанія побоюється бути звинуваченою у дискримінації через звільнення працівника.

Інші важливі закони про працю включають закони, що стосуються припинення роботи. Співробітники повинні бути захищені від несправедливого звільнення. Роботодавець повинен мати правильні обґрунтування перед звільненням працівника.

Крім того, роботодавець повинен віддати працівнику, якого звільняють, усі належні йому кошти. Надалі роботодавець повинен дотримуватися правильних процедур при звільненні. В європейських країнах існують обмеження щодо звільнення з роботи, які покликані захистити працівника від несправедливого ставлення.

Наприклад, роботодавці повинні заздалегідь повідомити працівників про звільнення. Усі суми, пов'язані зі звільненням, повинні бути виплачені. Ці умови є вигідними для працівників, оскільки стверджується, що ті, хто займає посади, мають менше шансів втратити роботу.

Проте в таких умовах найняти нових працівників непросто. Багатонаціональні організації зобов'язані суворо дотримуватися цих вказівок і впроваджувати їх у свою кадрову політику. Є організації, які вже прийняли ці закони.

Серед них Toyota, Wal-Mart, American Broadcasting Company, Coca-Cola Company та Bushmaster Firearms International.

Компанія Toyota стикається з жорсткою конкуренцією з боку таких компаній, як Audi та Mercedes Benz, серед інших. Тому їй слід розробити стратегії, які дозволять подолати конкуренцію та максимізувати свою прибутковість.

Керівництву слід удосконалити відділ кадрів, щоб отримувати від своїх співробітників найкраще. Він також має застосувати технологію у своїх процесах. Відомо, що технологія підвищує ефективність і загальне виробництво. Компанія також повинна забезпечити дотримання всіх трудових законів, які її регулюють.

Це дозволить уникнути судових позовів, які можуть виникнути у зв'язку з порушенням таких законів. Судові позови дорогі, і вони знижують прибутковість організації. Вони також можуть вплинути на репутацію компанії та запламувати її бренд, що призведе до втрати клієнтів на користь конкурентів.

Toyota матиме кращу позицію для збереження своєї конкурентної переваги, якщо вона прийме ці концепції, а також будь-яку іншу відповідну стратегію.

### **3.2. Основні шляхи удосконалення конкурентного лідерства фірми на світових ринках**

Здавалося, проблема Toyota полягала не в поганій стратегії, а скоріше в поганому впровадженні її стратегій і основних компетенцій, які вже були на місці, які вже виявилися успішними, коли вони намагалися вийти на глобальний рівень. Вони забули, хто вони. Найкраща стратегія Toyota у нинішніх умовах полягає в тому, щоб належним чином впоратися з поточною кризою. Зараз найважливішим для Toyota є те, як вони реагують. Шлях Toyota — це відкрито протистояти проблемам, знаходити корінні причини, вирішувати проблеми та вчитися. У довгостроковій перспективі, якщо лідери Toyota зроблять це, вони досягнуть ще вищого рівня чуйності клієнтів.

Toyota все ще може бути символом передових технологій через її корпоративний імідж і культуру, яка є частиною уявлення про те, що японська технологія є передовою в порівнянні з іншими. Таким чином, лідери Toyota можуть знову позиціонувати свій бренд, зосередившись на репозиціонуванні стратегій, пов'язаних із сильним капіталом бренду. Цього можна досягти, зосередившись на асоціаціях брендів; підвищення якості бренду (орієнтація на корпоративний імідж і якість, яку він символізує); вплив на лояльність до бренду (позиціонування серед клієнтів, які купують продукцію Toyota); і поінформованість про бренд (продовжуючи впливати на клієнтів за допомогою своїх передових технологій).

Частково проблема спаду Toyota могла бути результатом нормальної моделі розподілу для будь-якої організації. Можливо, проблема полягає просто у фазі занепаду компанії, з якої вона знову відновиться та підніметься, оскільки керівники організацій визнали свої помилки й тепер зосереджуються на вдосконаленні, а не на повторенні. Зараз найбільше постраждав ринок Toyota у США, але його ринок зростає в країнах Азії. Можливо, американський ринок вже був насичений для компанії. У такому випадку настав час для Toyota позиціонувати свою продукцію в інших країнах за допомогою ко-брендінгу, тобто використання двох або більше брендів на одному продукті. Вони можуть позиціонуватися в інших країнах зі своїми місцевими конкурентами.

Хоча відкликання негайно негативно вплинули на Toyota, вони також послужили сигналом тривоги для керівників Toyota. У результаті вони скоротили організаційну структуру, узгодили її зі своїми стратегіями та покращили операційну ефективність і результативність Toyota. Можливо, що ще важливіше, тепер вони розуміють, що основною частиною проблеми було відхилення від Шляху Тойоти та виробничої системи Тойоти, які є основою для попереднього, поточного та майбутнього успіху Toyota.

Варто приділити увагу електромобілям Toyota Motor. Мабуть, найважливіший і на даний момент найдорожчим компонентом електромобіля є система накопичення енергії, тобто батарея. В електромобілях батарея – це

фундаментальний елемент, який визначає найбільш важливі функції автомобіля для користувача, включаючи дальність поїздки, час прискорення та вартість автомобіля [49].

Однією з найважливіших проблем конкурентоспроможності суто електричних транспортних засобів є їх обмежена дальність, що є наслідком обмеженої ємності накопичувача енергії сучасних батарейних технологій. Це також призводить до появи високої частки ринку гібридних автомобілей, де гібридні рішення стають для вибору клієнтів, яким потрібен транспортний засіб, здатний проїхати великі відстані без необхідності перезарядки. Це є справжньою проблемою для ринку електромобілей, оскільки єдиним реальним способом спроби конкурувати з дальністю, наданою гібридними автомобілями, буде уникати подорожей на далекі відстані, проте у випадках, коли цього неможливо зробити, забезпечити як часту, так і дешеву інфраструктуру для підзарядки електромобіля разом з новими набагато швидшими способами зарядки. Навіть якби на кожній АЗС було встановлено безкоштовне місце для паркування з можливістю підзарядки електромобіля, встановлене через регулярні проміжки часу вздовж проїзної дороги, користувачі все одно не обирали б таке рішення через довгий час перезарядки таких транспортних засобів, тому здійснення поїздок на далекі відстані є просто неможливим завданням для електромобіля. Однак це дає можливість для подальшого розвитку технологій зберігання енергії. Час зарядки автомобільних акумуляторів став основним питанням розвитку технології акумуляторних батарей, разом із збільшенням щільності енергії акумулятора [46].

Технологію акумуляторних батарей ще можна вважати достатньо молодю, тому очікується, що технологія продовжуватиме розвиватися, зменшуючи ціну вироблення батарей та її розміри, а також збільшуючи її потужність. Все це має вирішальне значення для подальшого зростання електромобільної промисловості [49]. Згідно з дослідженнями, проведеними у грудні 2018 року Bloomberg NEF опублікував результати свого дев'ятого опитування цін на батареї – серії, що починається з 2012 року, оглядаючись на дані з 2010 року. Щорічне обстеження цін стало важливим орієнтиром у галузі, та падіння цін стало вражаючим:

середньозважена ціна акумуляторної батареї впала на 85% з 2010 року, досягнувши в середньому 176 доларів США за кіловат-годину [47].

Крім того, щільність енергії та питома вага акумулятора однаково важливі для зростання частки електромобілей. Ці аспекти мають вирішальне значення, оскільки вага та об'єм батареї в транспортному засобі сильно впливають на дальність поїздки та продуктивність прискорення автомобіля. Об'єм настільки ж значний, оскільки в електромобілі є дуже обмежена кількість місця для акумулятора, тому можливість включити більше енергії в один і той же простір є дуже важливим моментом. На сьогодні існує багато типів акумуляторів, і різні типи використовуються в транспортних засобах для оптимізації потреб споживачів, тобто загальної вартості та асортименту. Два основні типи акумуляторів, реалізовані в електромобілях, походять із сімейства нікель-метал-гідридів або з сімейства літій-іонних. Вони відрізняються як за хімічними, так і за електричними властивостями [49]. Основним же типом батареї в електромобілях Toyota Motor є літій-іонні.

Щодо пропозицій щодо посилення конкурентоспроможності для компанії Toyota Motor, як один з основних гравців на ринку акумуляторів Toyota Motor може в майбутньому уніфікувати батареї і виробляти їх не тільки для своїх автомобілів але і для ринку в цілому, що в кінцевому рахунку повинно значно збільшити дохід компанії. Теж саме стосується і зарядних станцій, на відміну від конкурентів у Toyota Motor вже на даний момент є постійно зростаюча мережа електрозаправок для електромобілів, продовжуючи тенденцію уніфікації, в світі на даний момент не існує єдиного роз'єму для зарядки електромобіля, виходячи з цього Toyota Motor могла б запропонувати ринку свій роз'єм для зарядки електромобілів, з одного боку це так само збільшить доходи компанії, з іншого ж відкриє для потенційних виробників вже готову мережу заправних станцій від Toyota Motor

Також в світі активно розвивається технологія бездротової зарядки, на даний момент вона представлена тільки на ринках дрібної електроніки типу телефонів і розумних годинників, технологія постійно розвивається і Toyota Motor

могла б цим скористатися. Оскільки на даний момент однією з найбільших проблем електромобілів є довга зарядка і відносно невелика дистанція поїздки, Toyota Motor могла б зменшити або повністю прибрати вплив даної проблеми за допомогою мережі бездротових зарядок. Тобто автомобілі які їхатимуть, будуть зустрічати на своєму шляху деякі відрізки зарядних мереж довжиною кілька кілометрів, які будуть заряджати автомобіль за допомогою технології бездротової зарядки, під землею будуть встановлені системи зберігання енергії, а над землею будуть встановлені системи зі збору сонячної енергії, тобто можна сказати що, проїжджаючи по даному відрізку дороги, автомобіль, не дивлячись на те що буде знаходитися в русі буде також пасивно заряджатися, встановлюючи таким чином системи зарядок, Toyota Motor може звести нанівець, потребу в довгій і постійній підзарядці автомобілів, а також дасть можливість без проблем подорожувати автомобілям за популярними маршрутами. Тільки на жаль дана технологія знаходиться в початковій стадії навіть для телефонів, тому пройдуть роки перш ніж ця технологія досягне потрібного рівня, до того ж установка подібної інфраструктури буде коштувати дуже дорого для компанії, але все ж Toyota Motor може спробувати прискорити розвиток цієї технології, як це відбувається з іншими її технологіями.

## ВИСНОВКИ

Нині немає єдиного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможності». Різні дослідники використовують дане поняття в різних контекстах і аналізують його на різних рівнях, таких як міжнародний, національний, регіональний, галузевий, місцевий, на рівні суб'єкта господарювання, окремого продукту та/або послуги, з великими відмінностями в підходах до визначення факторів конкурентоспроможності в часовому та просторовому вимірах. Це може призвести до проблем із розумінням сутності поняття конкурентоспроможності, вимірюванням і розрахунком конкретних значень, а також їх порівнянням між собою.

Більшість дослідників теоретично описують конкурентоспроможність як багатовимірне відносне поняття і часто пов'язують його з ринковими механізмами. Це поняття часто розглядається вітчизняними та зарубіжними вченими на рівні національної економіки, галузі, суб'єктів господарювання, окремих товарів і послуг дуже близько до таких понять, як здатність, система, відносні характеристики, можливість, конкурентна перевага, результат, мета. У більшості випадків конкурентоспроможність можна визначити як комплексний показник, який охоплює набір специфічних характеристик об'єкта аналізу, таких як частка ринку, продуктивність та інноваційний потенціал у порівнянні з існуючим або уявним орієнтиром.

Конкуренція – багаторівневе явище, що проявляється на різних рівнях: макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному. Відповідно, виділяються різні типи конкуренції, що мають специфічні форми прояву. Наприклад, залежно від характеру економічного контролю за ефективністю використання виробничих ресурсів розглядається вільна і регульована конкуренція; за способом регулювання міжгалузевих пропорцій – галузева та міжгалузева конкуренція.

Глобалізація економіки забезпечує співпрацю у виробництві принципово нових продуктів, творчість та використання новітніх технологій завдяки доступу до нових зовнішніх ідей при дотриманні захисту інтелектуальної власності (ІВ).

Як зазначає В.Ф. Максимова, супутнім процесом глобалізації економіки сьогодні є становлення нового етапу в розвитку економічних відносин - розумної (інтелектуальної) економіки. Необхідність переходу до інтелектуальної економіки зумовлена основними причинами, що визначили вектор трансформації всіх сфер суспільства шляхом підвищення ефективності економічних ресурсів за рахунок інновацій, інтелектуалізації, інституціоналізації, екологізації та соціалізації.

Спираючись на досвід попередніх вчених, пропонуємо всі складові конкурентоспроможності можна поділити на два блоки: організаційні складові та економічні складові. Групу організаційних складових створюють організація системи створення та освоєння нової продукції, організація виробничого процесу, організація діяльності виробничої інфраструктури підприємства, організація забезпечення та контролю якості товарів, організація праці на підприємстві, організація комерційної діяльності підприємства. До економічних складових відносять персонал підприємства і продуктивність праці (кадрові ресурси), виробничі можливості та виробничий потенціал підприємства, рівень науково-інноваційної діяльності підприємства, основні результати діяльності підприємства.

На сьогоднішній день, Toyota Motor Corporation — один з найбільших автовиробників у світі, з конвеєрів якого сходять мільйони автомобілів щорічно. Крім свого основного напрямку, займається компанія й наданням фінансових послуг. На Toyota працюють сотні тисяч людей по усьому світу. Проводяться такі популярні й відомі марки, як Yaris, Auris, Avensis, RAV4, Prado і інші. Дуже активна компанія в різних спортивних змаганнях, будь те перегони раллі або Формула 1.

Для компанії важливо вміння пристосуватися швидко і гнучко до нових проблем для того, щоб зберігати успіх в довгостроковій перспективі. У компанії прийнято висловлювати свою незгоду, якщо вона є, і підсумкове рішення завжди виводиться на основі думок всіх залучених. Співробітники — найсильніший фактор успіху, і саме тому рішення персоналу дуже важливі.

В своїй діяльності Toyota Motor Corporation вдалося поєднати загальні конкурентні стратегії: лідирування у зниженні витрат, диференціації виробництва та

фокусування. Компанія досягла абсолютного лідерства у зниженні витрат завдяки своїм виробничим навичкам та техніці, а також позиціюванню своїх моделей по цінам від низьких до середніх. При цьому товар високого ступеня цінності для споживача виробляється з низькими витратами.

Також Toyota Motor Corporation успішно вдалося поєднати економічно керівництво і стратегію диференціації. Протягом останніх десятиліть компанія почала диференціювати свої автомобілі від автомобілів конкурентів на основі чудового дизайну та якості про що свідчить широкий модельний ряд, який налічує більше 40 моделей.

Toyota має найкращі конкурентні позиції. Toyota є конкурентоспроможною компанією, яка в багатьох позиціях випереджає увесь автомобільний ринок.

Концерн створив собі репутацію високо інноваційного підприємства: компанія вже більше 10 років займається розробкою машин на водні, одна з перших випустила пробну партію повністю електричних машин, адаптує своє виробництво під екологічні норми ще до їх введення і задає інноваційні стандартні для всієї галузі. Це допомагає компанії залишатися «на хвилі» тенденцій і слідувати, а часом і випереджати, мінливі потреби покупців.

Компанія Toyota стикається з жорсткою конкуренцією з боку таких компаній, як Audi та Mercedes Benz, серед інших. Тому їй слід розробити стратегії, які дозволять подолати конкуренцію та максимізувати свою прибутковість.

Керівництву слід удосконалити відділ кадрів, щоб отримувати від своїх співробітників найкраще. Він також має застосувати технологію у своїх процесах. Відомо, що технологія підвищує ефективність і загальне виробництво. Компанія також повинна забезпечити дотримання всіх трудових законів, які її регулюють.

Це дозволить уникнути судових позовів, які можуть виникнути у зв'язку з порушенням таких законів. Судові позови дорогі, і вони знижують прибутковість організації. Вони також можуть вплинути на репутацію компанії та заплямувати її бренд, що призведе до втрати клієнтів на користь конкурентів.

Toyota матиме кращу позицію для збереження своєї конкурентної переваги, якщо вона прийме ці концепції, а також будь-яку іншу відповідну стратегію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белова Є.О. Інтелектуальний капітал як стратегічний фактор розвитку організації. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт»*. 2016. № 6. С. 19–24.
2. Белявцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг. Донецьк : «Юго-Восток, Лтд», 2003. 127 с. URL: [http://ef.donnu-support.ru/emk/Data/Marketing/Up/Market\\_1.pdf](http://ef.donnu-support.ru/emk/Data/Marketing/Up/Market_1.pdf)
3. Бондаренко М. В., Ігнатенко Л.О. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Municipal Economy of Cities*. № 78. С. 11–31.
4. Бужин О. А. Конкурентоспроможність продукції тваринництва: монографія. Черкаси: Відлуння-Плюс, 2008. 248 с.
5. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14 С. 288–293. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf>
6. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
7. Грищенко І.В., Грищенко В.Ф. Еволюція науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності поняття «конкурентоспроможність». *Економічні інновації*. 2021. № 2 (79). Том 23. С. 51-62
8. Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами. URL: <http://www.ukrproject.gov.ua/>
9. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

10. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
11. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. №1. С. 66–71.
12. Зайцев Ю. О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2015. № 5. С. 68-82.
13. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
15. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика / за заг. ред. О.Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
16. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчально-методичний комплекс з дисципліни / Уклад. В.В. Зеліч (Яцко). Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. 76 с.
17. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
18. Максимова В.Ф. Смарт (інтелектуальна) економіка: цілі, задачі та перспективи. *Економіка знань*. 2011. № 3. 63-71
19. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274–282.
20. Марцин В. С. Конкурентна політика та особливості її формування в сучасний період. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. Вип. 6. С. 84.
21. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм за-безпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці ДонНТУ*. 2008. Вип. 33-1. 79 с.
22. Модельний ряд Toyota. URL: <https://www.toyota.ua/index.json>

23. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3–12.
24. Офіційний сайт Міжнародної організації підприємств автомобільної промисловості (International Organization of Motor Vehicle Manufactures –IOMVM). URL: <http://oica.net/>.
25. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Проблеми економіки та управління». 2012. № 727. С. 270–275.
26. Проноза П.В, Світове автомобілебудування: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Бізнесінформ*. 2015. №8. С.118-136
27. Пужай-Черета А. М. Методи діагностики конкурентоспроможності країни та галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: *Економічні науки*. 2016. Випуск 16. Частина 2. С. 85–90.
28. Реклама і рекламна діяльність: [навч. посіб.] / Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. Полтава, РВВ ПДАА, 2018. 230 с.
29. Річний звіт Toyota Motor Corporation. URL: [http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/pdf/2014/](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2014/)
30. Рогожин С.П., Сазанова С.Л. Інтелектуальні права власності: інституційний підхід. *Управління*. 2016. № 1. С. 74-78
31. Савич О. Сучасні тенденції і перспективи розвитку глобального автомобільного ринку. *Ефективна економіка*. 2016. №10.
32. Сарай Н.І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 40-44
33. Чибісов Д. М. Охорона прав інтелектуальної власності в рамках Світової організації торгівлі : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11 / Д. М. Чибісов ; наук. кер. Т. С. Ківалова ; НУ "ОЮА". Одеса, 2017. 272 с.

34. Шевченко М. М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01. Харків, 2006. 16 с.
35. Шкурупій О. В. Управління транснаціональними корпораціями: конкурентні та корпоративні стратегії: транснаціональні корпорації [Електронний ресурс] : навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурупій ; [О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, Т. А. Дейнека та ін.]. Київ : Центр учб. л-ри, 2014. С. 104–122.
36. Adamkiewicz-Drwiłło H.G. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Warszawa. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
37. Aiginger K., Bärenthaler-Sieber S., Vogel J. Competitiveness under New Perspectives. *Working Paper*, №44. WIFO, 2013. p. 1-89.
38. Ajitabh A., Momaya K. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*. 2004. №26(1), P. 45–61.
39. Altomonte C., Aquilante T., Ottaviano G.I.P. The Triggers of Competitiveness. *The EFIGE CrossCountry Report*. The Bruegel Blueprint Series, Bruegel, Brussels, 2012. 69 p.
40. Barker T., Köhler J. Environmental Policy and Competitiveness. *Environmental Policy Research Briefs*. 1998. № 6. P. 1–12.
41. Bobba F., Langer W., Pous J.W. Bericht über die Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Gemeinschaft, Brussels, 1971.
42. Cetinski V., Milohnic I. Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Management*, 2008. Vol. 14, No. 1, pp. 37-50.
43. Chao-Hung W., Li-Chang H. The Influence of Dynamic Capability on Performance in the High Technology Industry: The Moderating Roles of Governance and Competitive Posture. *African Journal of Business Management*. 2010. №4(5). P. 562–577.
44. Delgado M., Ketels C., Porter M.E., Stern S., The Determinants of National Competitiveness. *NBER Working Paper*. 2012. №18249. P. 1–47.

45. Flejterski S. Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej. *Gospodarka Planowa*. 1984. №9. P. 390–394.
46. Gallas D., Siedlecki M. Review of Possible Modifications of Battery Charging Technologies for Use in Supercapacitor Charging. *Journal of Mechanical and Transport Engineering*. 2018. №69(4). P. 21-30.
47. Goldie-Scot L. A Behind the Scenes Take on Lithium-ion Battery Prices/ *Bloomberg Finance L.P.* 2019. URL: <https://about.bnef.com/blog/behind-scenes-take-lithium-ion-batteryprices/>
48. Jeffrey Liker and Gary L. Convis *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development* / McGraw-Hill Education; 1 edition 282.
49. Sarlioglu B., Morris C.T., Han D., Li S. Driving Toward Accessibility: A Review of Technological Improvements for Electric Machines, Power Electronics, and Batteries for Electric and Hybrid Vehicles. *IEEE Industry Applications Magazine*. 2017. №23(1). P. 14-25.
50. Scott B.R., Lodge G.C. *US Competitiveness in the World Economy*. Harvard Business School Press, Boston, 1985.
51. Sudhakaran A. (2020). *Toyota SWOT Analysis 2021: Quick Reference Guide. Pestle Analysis*. URL: <https://pestleanalysis.com/toyota-swot-analysis/>
52. The role of patent information in innovation management. Results of a survey by the EPO. URL: [http://documents.epo.org/projects/babylon/eponot.nsf/0/35D952CFB1E36E9CC12581CB004EC72D/\\$File/0811\\_11.00\\_h\\_wongel\\_-\\_the\\_role\\_of\\_pi\\_in\\_innovation\\_en.pdf](http://documents.epo.org/projects/babylon/eponot.nsf/0/35D952CFB1E36E9CC12581CB004EC72D/$File/0811_11.00_h_wongel_-_the_role_of_pi_in_innovation_en.pdf)
53. Toyota AA 3 чого все почалося. URL: <https://www.toyota.ua/world-of-toyota/articles-news-events/where-it-all-began-toyoda-aa.json>
54. World Economic Forum (2021) What is competitiveness? URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
55. World motor vehicle production by country and type. URL: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/Passenger-Cars-2017.pdf>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Основні групи компаній Toyota

- Toyota Industries (1926) — виробляє навантажувачі та інше обладнання
- JTEKT (1935) — виробляє підшипники та інші деталі
- Toyota Motor (1937) — виробляє автомобілі
- Toyota Auto Body (1940) — виробляє кузови до вантажівок; 100 % належить Toyota Motor.
  - Toyota Communication Systems Co., Ltd. (2001) — ІТ системний інтегратор; 100 % належить Toyota Motor
  - Hino Motors — виробник дизельних вантажних автомобілів і автобусів, придбаних Toyota Motor в 2001 році
- Aichi Steel (1940) — виробляє автомобільну сталь; 30 % належать компаніям Toyota Industries та Toyota Motor
- Toyota Motor East Japan — утворена в 2012 році шляхом злиття Kanto Auto Works (1945), Toyota Motors Tohoku та Central Motors
- Toyota Tsusho (1946) — торгова компанія (сого шоша), що підтримує глобальні операції компаній Toyota Group; 33 % належать компаніям Toyota Industries та Toyota Motor
- Aisin Seiki (1949) — виробляє автомобільні компоненти; 30% належать компаніям Toyota Industries та Toyota Motor
- Toyoda Gosei (1949) — виробляє автомобільні компоненти; 43 % належать Toyota Motor
- Denso (1949) — виробляє кондиціонери та інші автомобільні компоненти
- Toyota Boshoku (1918) — оригінальна компанія Toyota; виробляє фільтри, оздоблення, вкладиші та інші автомобільні компоненти

– Towa Real Estate (1953) — розробник комерційної нерухомості в районі Нагоя ; тримає акції в інших групах Toyota Group як міру запобігання захопленню

– Toyota Central R & D Labs., Inc. (1960) — проводить дослідження та розробки для інших компаній групи Toyota

– Daihatsu (1907) — виробляє компактні автомобілі; став дочірньою компанією у 2016 році

– Toyota Financial Services (2000) — постачальник автомобільного фінансування та кредитних карток

– Toyofuji Shipping Co. — міжнародна судноплавна компанія для автомобілів Toyota

– Toyota Housing Corporation (2003) — житлове будівництво

Філії або часткова власність дочірніх компаній:

– Kyoho kai group — автозапчастини компанії (211 компаній)

– Kyoei kai group — логістична/об'єктна компанія (123 компанії)

– Subaru Corporation, Виробництво автомобілів Субару (Тойота володіє 16.5 % компанії)

– Isuzu Motors Ltd. (Тойота володіє 5.9 % компанії)

– Misawa Homes Holdings, Inc. (Тойота володіє 13.4 % компанії)

– Об'єднана Австралійська автомобільна промисловість — спільне підприємство між Toyota Australia і GM-Holden (з 1989 до 1996)

– Нове об'єднане виробництво моторів (англ. New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI)) — спільне підприємство між Toyota і General Motors (з 1984 до 2010)

– Primearth EV Energy Co (PEVE) — спільне підприємство між Toyota і Panasonic (1996 до теперішнього часу)

– Toyota Canada Inc. (TCI) — спільне підприємство між Toyota (51 %) і Mitsui & Co. Ltd. (49 %) (1964 до теперішнього часу)

– Yamaha Motor Corporation (Тойота володіє 3.6 % компанії).

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Заміна букв  |  | 15 |
| Інтервали    |  | 0  |
| Мікропробіли |  | 72 |
| Білі знаки   |  | 0  |

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

| 10 найдовших фраз   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Копіювати текст                           |        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|
| ПОРЯДКОВИЙ<br>НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ<br>(ФРАГМЕНТІВ) |        |
| 1                   | <a href="http://um.co.ua/6-6-6-67959.html">http://um.co.ua/6-6-6-67959.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 116                                       | 0.78 % |
| 2                   | <a href="https://ukrbukva.net/page/7/120712-Strategiya-internacionalizacii-kompanii-BMW.html">https://ukrbukva.net/page/7/120712-Strategiya-internacionalizacii-kompanii-BMW.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 106                                       | 0.71 % |
| 3                   | <a href="https://conf.znu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/298.pdf">https://conf.znu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/298.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 101                                       | 0.68 % |
| 4                   | <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25605/1/Zinchenko_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25605/1/Zinchenko_magistr.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 84                                        | 0.56 % |
| 5                   | <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42123/1/Taran_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42123/1/Taran_bakalavr.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 81                                        | 0.54 % |
| 6                   | <a href="http://um.co.ua/6-6-6-67959.html">http://um.co.ua/6-6-6-67959.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 67                                        | 0.45 % |
| 7                   | <a href="https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13842/1/%D0%95%D0%9A%D0%9F%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%90%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%20%D0%9A%D0%9F%D0%A0%D0%9F%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%20%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%9C%D0%9E%D0%91%D0%86%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%87.pdf">https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13842/1/%D0%95%D0%9A%D0%9F%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%90%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%20%D0%9A%D0%9F%D0%A0%D0%9F%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%20%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%9C%D0%9E%D0%91%D0%86%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%87.pdf</a> | 60                                        | 0.40 % |
| 8                   | <a href="http://www.law.journalsfznu.zp.ua/archive/visnik-1-2010/9.pdf">http://www.law.journalsfznu.zp.ua/archive/visnik-1-2010/9.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 59                                        | 0.40 % |
| 9                   | <a href="http://ua-referat.com/?red=33952">http://ua-referat.com/?red=33952</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 55                                        | 0.37 % |
| 10                  | <a href="http://www.4ua.co.ua/management/vb3bd79b5d53a89421316d26_0.html">http://www.4ua.co.ua/management/vb3bd79b5d53a89421316d26_0.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 46                                        | 0.31 % |

## з бази даних RefBooks (0.00 %)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КОЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|-----------|----------------------------------------|
|------------------|-----------|----------------------------------------|

## з бази юридичних актів (0.00 %)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КОЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|-----------|----------------------------------------|
|------------------|-----------|----------------------------------------|

## з Інтернету (28.23 %)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ДЖЕРЕЛО URL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | КОЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |        |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------|
| 1                | <a href="https://www.oica.net/wp-content/uploads/Passenger-Cars-2021.pdf">https://www.oica.net/wp-content/uploads/Passenger-Cars-2021.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 399 (42)                               | 2.68 % |
| 2                | <a href="http://um.co.ua/6/6-6/6-67959.html">http://um.co.ua/6/6-6/6-67959.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 394 (11)                               | 2.64 % |
| 3                | <a href="http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/5501/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202016.pdf">http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/5501/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202016.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 287 (16)                               | 1.92 % |
| 4                | <a href="http://ua-referat.com/?red=33952">http://ua-referat.com/?red=33952</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 270 (14)                               | 1.81 % |
| 5                | <a href="https://ukrbukva.net/page/7.120712-Strategiya-internacionalizacii-kompanii-BMW.html">https://ukrbukva.net/page/7.120712-Strategiya-internacionalizacii-kompanii-BMW.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 198 (8)                                | 1.33 % |
| 6                | <a href="http://www.4ua.co.ua/management/vb3bd79b5d53a89421316d26_0.html">http://www.4ua.co.ua/management/vb3bd79b5d53a89421316d26_0.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 180 (12)                               | 1.21 % |
| 7                | <a href="https://mah.kharkov.ua/fileadmin/F/_FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B0%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Material_konf_2020.pdf">https://mah.kharkov.ua/fileadmin/F/_FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B0%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Material_konf_2020.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 172 (15)                               | 1.15 % |
| 8                | <a href="http://confcontact.com/2019-ekonomika-i-menedzhment/EIM_2019_tom3.pdf">http://confcontact.com/2019-ekonomika-i-menedzhment/EIM_2019_tom3.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 164 (15)                               | 1.10 % |
| 9                | <a href="https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13842/1/%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%90%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%20%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%9F%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%20%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%9C%D0%9E%D0%91%D0%86%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%87.pdf">https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13842/1/%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%90%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%20%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%9F%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%20%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%9C%D0%9E%D0%91%D0%86%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%87.pdf</a> | 160 (12)                               | 1.07 % |
| 10               | <a href="http://dipplus.com.ua/d/665844/d/umk_lektsiya_analiztonomed_obrazets.doc">http://dipplus.com.ua/d/665844/d/umk_lektsiya_analiztonomed_obrazets.doc</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 150 (15)                               | 1.01 % |
| 11               | <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42123/1/Taran_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42123/1/Taran_bakalavr.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 142 (4)                                | 0.95 % |
| 12               | <a href="http://4ua.co.ua/economy/qa3bd69a5c53a89521206c26_0.html">http://4ua.co.ua/economy/qa3bd69a5c53a89521206c26_0.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 141 (17)                               | 0.95 % |
| 13               | <a href="https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/298.pdf">https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/298.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 139 (2)                                | 0.93 % |
| 14               | <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29702/1/Serdiuk_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29702/1/Serdiuk_bakalavr.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 114 (8)                                | 0.76 % |
| 15               | <a href="http://4ua.co.ua/management/zb2bc69b4d53a88421316d26_0.html">http://4ua.co.ua/management/zb2bc69b4d53a88421316d26_0.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 96 (10)                                | 0.64 % |
| 16               | <a href="http://4ua.co.ua/marketing/xa3bc78b4c43b88421206d26_0.html">http://4ua.co.ua/marketing/xa3bc78b4c43b88421206d26_0.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 92 (11)                                | 0.62 % |
| 17               | <a href="http://global-national.in.ua/archive/13-2016/13_2016.pdf">http://global-national.in.ua/archive/13-2016/13_2016.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 92 (5)                                 | 0.62 % |
| 18               | <a href="http://www.law.journalszfznu.zp.ua/archive/visnik-1-2010/9.pdf">http://www.law.journalszfznu.zp.ua/archive/visnik-1-2010/9.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 89 (2)                                 | 0.60 % |
| 19               | <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25605/1/Zinchenko_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25605/1/Zinchenko_magistr.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 84 (1)                                 | 0.56 % |
| 20               | <a href="https://refnew.ru/upravlinnya-konkurentospromojnistyu-na-prikladi-kompaniyi-bnp.html?page=10">https://refnew.ru/upravlinnya-konkurentospromojnistyu-na-prikladi-kompaniyi-bnp.html?page=10</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 77 (6)                                 | 0.52 % |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |               |               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| 21 | <a href="http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/8203/1/Maistrenko_Oleksandra-IFR-61.pdf">http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/8203/1/Maistrenko_Oleksandra-IFR-61.pdf</a>                                                                                                                     | 74 (6)        | 0.50 %        |
| 22 | <a href="http://4ua.co.ua/marketing/b3ad79b5c43b89521206d37_0.html">http://4ua.co.ua/marketing/b3ad79b5c43b89521206d37_0.html</a>                                                                                                                                                                             | 72 (10)       | 0.48 %        |
| 23 | <a href="http://refs.co.ua/84295-Ponyatie_konkurencii_ee_vidy_i_metody.html">http://refs.co.ua/84295-Ponyatie_konkurencii_ee_vidy_i_metody.html</a>                                                                                                                                                           | <b>61 (4)</b> | <b>0.41 %</b> |
| 24 | <a href="https://ukrbukva.net/page.10.39779-Vidy-konkurencii-sravnitel-nyiy-analiz.html">https://ukrbukva.net/page.10.39779-Vidy-konkurencii-sravnitel-nyiy-analiz.html</a>                                                                                                                                   | 57 (7)        | 0.38 %        |
| 25 | <a href="http://stud.wiki/international/3c0a65625a3bc69b5c43a88421206d26_0.html">http://stud.wiki/international/3c0a65625a3bc69b5c43a88421206d26_0.html</a>                                                                                                                                                   | 49 (8)        | 0.33 %        |
| 26 | <a href="https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/7579/7581">https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/7579/7581</a>                                                                                                                                                                                     | 45 (6)        | 0.30 %        |
| 27 | <a href="https://leksi.org/3-19855.html">https://leksi.org/3-19855.html</a>                                                                                                                                                                                                                                   | 43 (6)        | 0.29 %        |
| 28 | <a href="http://market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/33_2019.pdf">http://market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/33_2019.pdf</a>                                                                                                                                                                   | 38 (7)        | 0.25 %        |
| 29 | <a href="http://um.co.ua/2/2-6/2-67712.html">http://um.co.ua/2/2-6/2-67712.html</a>                                                                                                                                                                                                                           | <b>36 (1)</b> | <b>0.24 %</b> |
| 30 | <a href="http://ni.biz.ua/10/10_16/10_166533_antimonopolnoe-regulirovanie-predprinimatelskoy-deyatelnosti.html">http://ni.biz.ua/10/10_16/10_166533_antimonopolnoe-regulirovanie-predprinimatelskoy-deyatelnosti.html</a>                                                                                     | 33 (3)        | 0.22 %        |
| 31 | <a href="http://8ref.com/6/referat_60826.html">http://8ref.com/6/referat_60826.html</a>                                                                                                                                                                                                                       | 31 (4)        | 0.21 %        |
| 32 | <a href="http://mirznaniy.com/a/141714/dosidzhennya-konkurentospromozhnost-pdprimstva-ta-yogo-produkts">http://mirznaniy.com/a/141714/dosidzhennya-konkurentospromozhnost-pdprimstva-ta-yogo-produkts</a>                                                                                                     | 27 (2)        | 0.18 %        |
| 33 | <a href="http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-22-10.pdf">http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-22-10.pdf</a>                                                                                                                                                                                                     | 26 (3)        | 0.17 %        |
| 34 | <a href="https://revolution.allbest.ru/economy/00318275_0.html">https://revolution.allbest.ru/economy/00318275_0.html</a>                                                                                                                                                                                     | 25 (4)        | 0.17 %        |
| 35 | <a href="https://revolution.allbest.ru/economy/00668322_0.html">https://revolution.allbest.ru/economy/00668322_0.html</a>                                                                                                                                                                                     | 22 (1)        | 0.15 %        |
| 36 | <a href="https://otherreferats.allbest.ru/economy/00823587_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/economy/00823587_0.html</a>                                                                                                                                                                               | 20 (2)        | 0.13 %        |
| 37 | <a href="https://www.stud24.ru/marketing/dosidzhennya-ta-analiz-konkurentospromozhnosti-reklamnogo/36414-113440-page2.html">https://www.stud24.ru/marketing/dosidzhennya-ta-analiz-konkurentospromozhnosti-reklamnogo/36414-113440-page2.html</a>                                                             | 18 (2)        | 0.12 %        |
| 38 | <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/161260408.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/161260408.pdf</a>                                                                                                                                                                                                     | 17 (1)        | 0.11 %        |
| 39 | <a href="http://bdpu.org/wp-content/uploads/2019/05/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%87%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8-2019.pdf">http://bdpu.org/wp-content/uploads/2019/05/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%87%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8-2019.pdf</a> | 15 (1)        | 0.10 %        |
| 40 | <a href="https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5519/1/20171207OIIP_P007-009.pdf">https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5519/1/20171207OIIP_P007-009.pdf</a>                                                                                                                                       | 14 (1)        | 0.09 %        |
| 41 | <a href="https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Kia-Motors-Review/387287">https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Kia-Motors-Review/387287</a>                                                                                                                                                       | 13 (1)        | 0.09 %        |
| 42 | <a href="https://ukrtxtbook.com/menedzhment-rulyev-v-a/menedzhment-rulyev-v-a-14-4-strategichne-upravlinnya-pidpriyemstvom.html">https://ukrtxtbook.com/menedzhment-rulyev-v-a/menedzhment-rulyev-v-a-14-4-strategichne-upravlinnya-pidpriyemstvom.html</a>                                                   | 10 (1)        | 0.07 %        |
| 43 | <a href="https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65635a2bc78b4d43b88521316d36_0.html">https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65635a2bc78b4d43b88521316d36_0.html</a>                                                                                                                                       | 6 (1)         | 0.04 %        |
| 44 | <a href="http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdilyi/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2019.05.15_ConfStudZbir.pdf">http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdilyi/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2019.05.15_ConfStudZbir.pdf</a>                                     | 6 (1)         | 0.04 %        |
| 45 | <a href="https://www.bankreferatov.ru/ru/sut-konkurencii-i-ee-vidy/1078264/">https://www.bankreferatov.ru/ru/sut-konkurencii-i-ee-vidy/1078264/</a>                                                                                                                                                           | 6 (1)         | 0.04 %        |
| 46 | <a href="http://ni.biz.ua/10/10_15/10_152485_kriterii-i-podhodi-k-klassifikatsii-konkurencii.html">http://ni.biz.ua/10/10_15/10_152485_kriterii-i-podhodi-k-klassifikatsii-konkurencii.html</a>                                                                                                               | 6 (1)         | 0.04 %        |

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

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**«РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В НОВИХ РЕАЛІЯХ МІЖНАРОД-  
НИХ ВІДНОСИН»**

**КИЇВ  
КНЕУ-2022**

**УДК 339.9(477)(06)**

**Організаційний комітет:**

**Бурмака Микола Олексійович** - к.е.н., доцент  
**Вінська Оксана Йосипівна** – к.е.н., доцент  
**Галенко Оксана Миколаївна** – д.е.н., професор  
**Козачок Тетяна Сергіївна** – к.е.н., доцент  
**Максименко Анна Вікторівна** - к.е.н., доцент  
**Олійник Вікторія Володимирівна** - к.е.н., доцент  
**Поплюйко Андрій Миколайович** – к.е.н., доцент  
**Солодковський Юрій Мечиславович** – к.е.н., доцент  
**Столярчук Ярослава Михайлівна** - д.е.н., професор  
**Федірко Олександр Анатолійович** – д.е.н., доцент  
**Черницька Тетяна Володимирівна** - к.е.н., доцент

**(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)**

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.*

*Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

«Розвиток економіки України в нових реаліях міжнародних відносин: зб. матеріалів студентської наук.-практ. Інтернет-конф.[Електронний ресурс], 7 грудня 2022 р., м. Київ. – Київ: КНЕУ, 2022. – с.

ISBN

У збірнику подано тези доповідей студентів факультету міжнародної економіки і менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» **УДК 339.9(477)(06)**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>РОЗДІЛ 1. ГЛОБАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ ЗЕЛЕНОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
| <p><i>Робота платформи здійснювалася в рамках проекту міжнародної технічної допомоги Європейського Союзу Еразмус+ «Молодіжне лідерство для консолідації ініціатив ЄС у контексті транскордонної нестабільності в Україні» (Грантова Угода № 101099170 — YouthLeadtoEUinUA — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA — YouthLeadtoEUinUA).</i></p> <p><b>"Youth leadership towards the consolidation of EU initiatives in the context of cross-border instability in Ukraine"</b></p> <div data-bbox="153 678 384 831" data-label="Image"> </div> <p><b>Co-funded by<br/>the European Union</b></p> |  |
| <p>Багірова Е.Е.<br/><b>Перспективи розвитку відновлювальних джерел енергетики України в розрізі індустрії 4.0</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
| <p>Бутенко А.О.<br/><b>“Зелена економіка” крізь призму концепції сталого розвитку</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
| <p>Дворник О.В.<br/><b>Зелене облігаційне фінансування глобального сталого розвитку</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
| <p>Докторов К.І.<br/><b>Стратегічні пріоритети компанії NETFLIX, INC. в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| <p>Іванова А.<br/><b>Роль креативного сектору в сталому розвитку економіки країн світу</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <p>Ігнатенко В.О.<br/><b>Конкурентне лідерство США у формуванні зеленої енергетичної екосистеми</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| <p>Козлова С.О.<br/><b>Мегаполіси як осередки «озеленення» глобального економіки</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <p>Корольчук Н. І.<br/><b>Механізми впливу глобалізації на структурну трансформацію зеленої економіки</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <p>Сукач Д.А.<br/><b>Глобальні тренди зеленого інвестування: досвід для України</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| <p>Білик О. Ю.<br/><b>Світові тенденції формування міграційного капіталу</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <p>Павловський Д. С.<br/><b>Роль цифрових технологій в озелененні фінансових ринків</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
| <p>Бойко А.О.<br/><b>Глобальне середовище розвитку міжнародної торгівлі</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |

|                                                                                                                |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Гавриленко В.О.<br><b>Механізми та інструментарій стимулювання іноземного інвестування в економіку України</b> |  |
| Газізов В.Р.<br><b>«Зелена» енергетика в Україні в умовах війни та післявоєнний період</b>                     |  |
| Грек О.Д.<br><b>Стратегічні пріоритети розвитку зеленої економіки Китаю</b>                                    |  |
| Грищенко Є.М.<br><b>Зелена економіка і сучасний ринок праці</b>                                                |  |
| Дем'яненко В.В.<br><b>Сучасний стан зеленого розвитку ІТ-сектору в Україні та світі</b>                        |  |
| Дрогомерецький М.К.<br><b>Співпраця США та України: зелений контекст розвитку</b>                              |  |
| Єщенко Є.О.<br><b>Економічне післявоєнне співробітництво КНР та України у контексті сталого розвитку</b>       |  |
| Касьян Д.В.<br><b>Стратегічні напрями забезпечення конкурентного лідерства фірми на світових ринках</b>        |  |
| Катюха І.В.<br><b>Вплив ІКТ на світові ринки праці та людський капітал</b>                                     |  |
| Кірсанов Д. І.<br><b>Безпаперова економіка як зелена складова сталого економічного розвитку України</b>        |  |
| Кіяшко І.Р.<br><b>Стабільність валютної системи як фактор розвитку зеленої економіки</b>                       |  |
| Коваль В.І.<br><b>Розвиток зеленої економіки: перспективи для України</b>                                      |  |
| Колбасов М.О.<br><b>Вплив зеленого розвитку на зовнішньоторгівельну політику США</b>                           |  |
| Кропивницька А.В.<br><b>Інклюзивний економічний розвиток в умовах глобальної зміни клімату: досвід ЄС</b>      |  |
| Кучеренко М.В.<br><b>Розвиток зелених блокчейн технологій у світовій та вітчизняній економіках</b>             |  |
| Кушнір І. М.<br><b>Європейський зелений курс, як драйвер європейської інтеграції України</b>                   |  |
| Лунякін О.Д.<br><b>Зелена енергетика: виклики та можливості для економіки США</b>                              |  |

|                                                                                                                                   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Лісовський С.С.<br><b>Зелена логістика як стратегічний напрям забезпечення кліматичної нейтральності в Україні</b>                |  |
| Магрета Я.Л.<br><b>Краудфандові платформи як інструмент поствоєнної відбудови економіки України в контексті зеленого розвитку</b> |  |
| Мазаєва Д.Ю.<br><b>Ключові напрями розвитку зелених фінансів</b>                                                                  |  |
| Мамедова А.С.<br><b>Інтеграція України в міжнародні транспортні коридори: організаційно-економічний та екологічний аспекти</b>    |  |
| Мельниченко О.В.<br><b>Сучасні особливості розвитку міжнародної торгівлі послугами</b>                                            |  |
| Наумова А.А.<br><b>Інвестиційна офшорна діяльність в умовах зеленого розвитку</b>                                                 |  |
| Опанасенко А.С.<br><b>Адаптація європейського зеленого курсу в Україні</b>                                                        |  |
| Осетрова А.Є.<br><b>Перспективи розвитку зеленої торгівлі України на глобальних ринках</b>                                        |  |
| Пархомчук Д.В.<br><b>Сучасні тренди зеленого інвестування міжнародної економіки</b>                                               |  |
| Пономаренко І.<br><b>Екологічні наслідки війни в Україні та перспективи зеленої реконструкції за участі США</b>                   |  |
| Романишина Д.О.<br><b>Створення зелених робочих місць в контексті міграційної кризи</b>                                           |  |
| Салівон І.О.<br><b>Ризики зеленого інвестування економіки України</b>                                                             |  |
| Святовец І.П.<br><b>Модель управління стійкістю еколого-економічної системи підприємств</b>                                       |  |
| Сіденко Т.О.<br><b>Сучасні тренди розвитку глобального підприємництва у контексті зеленого розвитку</b>                           |  |
| Скалецька М.І.<br><b>Збереження парків і заповідників в Україні під час війни як передумова розвитку зеленої економіки</b>        |  |
| Стасенко Є.В.<br><b>Перспективи розвитку економічної взаємодії України та Китаю</b>                                               |  |
| Цимбалюк Д.І.<br><b>Корпоративна соціальна відповідальність у політиці сталого розвитку</b>                                       |  |
| Шаргала В.І.<br><b>Розвиток світового ринку ІТ-аутсорсингу в умовах зеленої трансформації</b>                                     |  |

|                                                                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Щербаков О.К.<br><b>«Зелений курс» як інструмент стимулювання економічного розвитку України</b>                                                            |  |
| Янчук Д.П.<br><b>Електрифікація засобів пересування як невідворотня трансформація ринку автомобілів</b>                                                    |  |
| Ярошенко А.В.<br><b>Перспективи зеленого розвитку у транскордонному співробітництві України з Польщею</b>                                                  |  |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РФ В УКРАЇНУ</b>                                                        |  |
| Ячник М.А.<br><b>Особливості міжнародного консалтингу в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну</b>                              |  |
| Шишук Н.О.<br><b>Рецесійний вплив у США на банківську кредитну політику</b>                                                                                |  |
| Цивінська Н.М.<br><b>Діяльність MERCEDES-BENZ GROUP AG в Україні</b>                                                                                       |  |
| Reshetnik Liliia<br><b>Digital Technologies and Digitalization of Ukrainian Business in the Times of War</b>                                               |  |
| Koliada Sofiia<br><b>The impact of the Covid-19 pandemic on the Global Agricultural Market</b>                                                             |  |
| CENGİZ ÇEVİK<br><b>The Opportunities of Participation in Shanghai Cooperation Organization for Turkish Strategic Development</b>                           |  |
| Горшков Б.Є.<br><b>Функціонування інвестиційного бізнесу в Україні під час війни (на прикладі компанії Concord Capital)</b>                                |  |
| Краснікова А.А.<br><b>Світові тенденції злиття та поглинання у глобальному банківському секторі</b>                                                        |  |
| ShadMuhammed<br><b>OTT Platforma as a Perspective Form of Business Activity in the Mordern Conditions of the Formation of a new Global digital realiry</b> |  |
| Осьмак К.<br><b>Макроекономічні заходи стимулювання інноваційної діяльності в Україні в умовах післявоєнної відбудови</b>                                  |  |
| <b>РОЗДІЛ 3. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВИМІР МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>                                                                                |  |
| Бобор В.В.<br><b>Сучасний стан розвитку ринку міжнародних пасажирських авіаперевезень в Україні</b>                                                        |  |
| Голубенко Д.А.<br><b>Основні засади банківської діяльності на міжнародному фінансовому ринку</b>                                                           |  |
| Порошинський Є.О.<br><b>Сучасні теорії прямого іноземного інвестування</b>                                                                                 |  |

|                                                                                                                |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Москаленко Ю.Д.<br><b>Структура фінансового ринку</b>                                                          |  |
| Криштоп Д.Є.<br><b>Розвиток міжнародного фінансового ринку</b>                                                 |  |
| Лянко Н.І.<br><b>Інвестиційне співробітництво України з країнами-членами ЄС</b>                                |  |
| Маргвелашвілі Д.Т.<br><b>Розвиток туризму як фактор подолання бідності</b>                                     |  |
| Храпко О.О.<br><b>Інвестиційне співробітництво України з країнами-членами ЄС</b>                               |  |
| Прошунін І.В.<br><b>Перспективи розвитку європейського енергетичного ринку</b>                                 |  |
| Науменко А.О.<br><b>Діяльність ТНК в умовах нерівномірності світового економічного розвитку</b>                |  |
| Васкевич М.Р.<br><b>Вплив пандемії COVID-19 на розвиток фармацевтичного ринку України</b>                      |  |
| Терещук Т.Ю.<br><b>Зовнішня торгівля між Україною та ЄС</b>                                                    |  |
| Доденко А.Р.<br><b>Тренди міжнародного туризму в умовах глобальної економічної кризи</b>                       |  |
| Предко А.С.<br><b>Економічні інструменти реалізації екологічної політики ЄС</b>                                |  |
| Масенко З.І.<br><b>Світові виклики, з якими стикається медіа індустрія</b>                                     |  |
| Покаленко Т. Г.<br><b>Тенденції розвитку світового ринку хостелів</b>                                          |  |
| Монастирська Х.Р.<br><b>Пріоритети енергетичної стратегії ЄС в контексті економічної безпеки</b>               |  |
| Волчков І.С.<br><b>Вплив російсько-української війни на інвестиційний клімат європейських країн</b>            |  |
| Симоненко Н.Л.<br><b>Роль креативних індустрій в соціально-економічному розвитку суспільства</b>               |  |
| Горбаченко А.А.<br><b>Вплив українсько-російської війни на міжнародний ринок авіаційних перевезень</b>         |  |
| Шлапаченко К.В.<br><b>Сучасний стан торговельного співробітництва України з ЄС</b>                             |  |
| Мірошніченко А.О.<br><b>Диверсифікація співробітництва України та Хорватії в умовах російського вторгнення</b> |  |
| Лимар І.В.<br><b>Вплив розвитку фармацевтичного сектору на економічні стратегії країн ЄС</b>                   |  |

|                                                                                                                                           |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Воляннюк Д.І.<br><b>Трансформація світового ринку фармацевтичних препаратів</b>                                                           |  |
| Літвінчук П.О.<br><b>Сучасні тенденції та особливості розвитку глобального автомобільного ринку</b>                                       |  |
| Шипова Є.К.<br><b>Залежність енергетичного ринку ЄС від іноземних енергоносіїв</b>                                                        |  |
| Коломацька Л.О.<br><b>Міграційні кризи в ЄС</b>                                                                                           |  |
| Кухнюк К.М.<br><b>Економічне співробітництво України з Німеччиною</b>                                                                     |  |
| Радутна Є.Ю.<br><b>Роль енергетичної політики у процесі екологізації економічного розвитку країн ЄС</b>                                   |  |
| Корчак М. І.<br><b>Сучасний стан та особливості міжнародного ринку харчових продуктів в контексті забезпечення цілей сталого розвитку</b> |  |
| Сорокіна Д.В.<br><b>Перспективи розвитку європейського енергетичного ринку</b>                                                            |  |
| Єлісєєва А.О.<br><b>Сценарії розвитку глобального енергетичного ринку</b>                                                                 |  |
| Стеценко С.О.<br><b>Особливості єдиного ринку ЄС</b>                                                                                      |  |
| Попов О.І.<br><b>Сутність та механізми функціонування національних систем підтримки експорту</b>                                          |  |
| <b>РОЗДІЛ 4. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ</b>                                                        |  |
| Торутько І.О.<br><b>Мета та особливості аудиту імпорتنих операцій</b>                                                                     |  |
| Соболь Д.О.<br><b>Світові підприємства в умовах повномасштабного вторгнення в Україну</b>                                                 |  |
| Федик О.Р.<br><b>Сучасні виклики та фактори фінансової нестабільності транснаціональних корпорацій</b>                                    |  |
| Лесько Д.С.<br><b>Методика обліку та аудиту оборотних активів у міжнародних корпораціях</b>                                               |  |
| Закаблуківська В.В.<br><b>Офшорні юрисдикції у міжнародному податковому плануванні</b>                                                    |  |
| Войтенко О. В.<br><b>Процес відновлення економіки України та його аналітичне забезпечення</b>                                             |  |
| Бойко О.Ю.<br><b>Глобальні імперативи зеленого розвитку: виклики і перспективи для України</b>                                            |  |
| Білялов А.Р.<br><b>Механізми відновлення потенціалу мегаполіса</b>                                                                        |  |

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА ФІРМИ НА СВІТОВИХ РИНКАХ

Конкуренція – багаторівневе явище, що проявляється на різних рівнях: макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному. Вона може розглядатися у різних аспектах, у тому числі [1]: як спосіб координації господарської діяльності; як механізм взаємодії агентів ринку; як спосіб досягнення економічних цілей; як спосіб завоювання конкурентних переваг.

Відповідно, виділяються різні типи конкуренції, що мають специфічні форми прояву. Наприклад, залежно від характеру економічного контролю за ефективністю використання виробничих ресурсів розглядається вільна і регульована конкуренція; за способом регулювання міжгалузевих пропорцій – галузева та міжгалузева конкуренція.

Основними формами нецінової конкуренції є: диференціація товару; покращення якісних та споживчих параметрів товару; реклама[2].

Диференціація продукції збільшує асортиментну різноманітність і дозволяє запропонувати покупцям всілякі за типом, стилем, маркою, якістю продукти та послуги. Аналізуючи переваги споживачів, товаровиробник може легко завоювати свою нішу на ринку. У той самий час даний спосіб, доведений до крайнього ступеня свого прояву, збиває покупця з пантелику, ускладнюючи процес вибору.

Досить часто перевага одних товарів над іншими надається виходячи не з реальних якісних і споживчих параметрів продукту, а з ціни як найкращого показника властивостей пропонованих товарів та послуг.

Інший формою нецінової конкуренції є поліпшення конкурентами товарів і пропонованих послуг. Удосконалення якісних характеристик чи споживчих властивостей товару забезпечує для підприємства розширення ринку реалізації товарів хороших і витіснення конкурентів. З метою збереження присутності на ринку інші фірми змушені відповідати заданому рівню. Ця форма надає позитивний вплив на економіку: сприяє розвитку науково-технічного прогресу не тільки у сфері споживчих продуктів, а й у сфері ресурсного і матеріально-технічного забезпечення. Прикладом може бути постійне оновлення стандартів під час виробництва двигунів автомобілів (ЄВРО-4, ЄВРО-5, ЄВРО-6), що стимулюються вимогами споживачів щодо екологічності продукції.

Для оцінки реальних економічних наслідків впливу реклами потрібен аналіз багатьох чинників і причинно-наслідкових зв'язків. Проте законодавчим та виконавчим державним органам необхідно постійно відстежувати процеси рекламної діяльності з метою вжиття дієвих заходів, своєчасно лімітувати чи не допускати негативних наслідків реклами.

Разом з тим усвідомлення творчої сили конкуренції, що призводить до зниження витрат виробництва, швидкого оновлення асортименту продукції, поліпшення її якості і тим самим підвищення конкурентоспроможності цієї продукції

та фірми, що її виробляє, спонукає державу забезпечити її правовий захист шляхом розробки законодавства, що обмежує монополістичну діяльність.

Конкурентоспроможність як властивість підприємства породжується трьома групами факторів, що грають в даному процесі різні функції:

1) конкурентні переваги, що формуються виробничими ресурсами підприємства і стратегією його функціонування на ринку. Вони складають факторну форму вираження конкурентоспроможності, що представляє собою системну сукупність можливостей успішного ведення підприємством конкуренції на ринку. Величина і ефективність використання зазначених можливостей визначають рівень досягнення підприємством в існуючих умовах конкуренції головною метою діяльності - отримання цільового прибутку на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань і покладених соціальних зобов'язань.

2) конкуренція підприємства з контрагентами - одногалузевими підприємствами, виробниками товарів-замінників, потенційними конкурентами - на ринку в формі взаємної протидії досягненню переслідуваних цілей діяльності. Дія цього фактора пов'язана з тим, що конкурентоспроможність як властивість підприємства виникає і існує тільки в умовах конкуренції. Механізм впливу конкуренції на величину конкурентоспроможності підприємства полягає в обумовленні процесу перетворення конкурентних переваг в результаті конкурентної боротьби підприємства на ринку шляхом: підвищення рівня господарської застосовності можливостей, що полягають в наявних виробничих ресурсах підприємства; визначення напрямку руху їх реалізації в умовах конкуренції; впливу на інтенсивність зазначеного процесу.

3) інші фактори ринкової кон'юнктури, що представляють собою засоби зв'язку галузевих умов функціонування підприємства (конкурентоспроможності галузі та національної економіки) та його конкурентоспроможності. До інших факторів ринкової кон'юнктури, перш за все, відносяться: умови попиту на ринку на продукцію (роботи, послуги) підприємства; умови пропозиції виробничих ресурсів (забезпеченість факторами виробництва), необхідних для функціонування підприємства і формування його конкурентних переваг.

Спираючись на досвід попередніх вчених, пропонуємо всі складові конкурентоспроможності можна поділити на два блоки: організаційні складові та економічні складові. Групу організаційних складових створюють організація системи створення та освоєння нової продукції, організація виробничого процесу, організація діяльності виробничої інфраструктури підприємства, організація забезпечення та контролю якості товарів, організація праці на підприємстві, організація комерційної діяльності підприємства. До економічних складових відносять персонал підприємства і продуктивність праці (кадрові ресурси), виробничі можливості та виробничий потенціал підприємства, рівень науково-інноваційної діяльності підприємства, основні результати діяльності підприємства.

### **Список літератури:**

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

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

3. V.Apalkova, S.Tsyganov, T.Chernytska, N.Meshko, N.Tsyganova, Evaluating the economic and ecological effects of investment projects: a new model and its application to smartphone manufacturing in Europe. Investment Management and Financial Innovations. Volume 18, Issue 4. LLC "CPC "Business Perspectives", 2021. P. 252-265. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18\(4\).2021.22](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18(4).2021.22)