

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ В. СТІЛЕЦЬ

« _____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Конкурентоспроможність компанії автомобільної галузі на глобальному ринку»

(на матеріалах Volkswagen Group)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

освітня програма Міжнародні економічні відносини

ступеня магістра

Виконавець роботи Ковальчук Катерина Михайлівна

(підпис, дата)

Науковий керівник к. е. н., доцент Флегантова Анна Леонідівна

(підпис, дата)

Рецензент Литовченко Андріан Павлович

Полтава 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності компаній автомобільної галузі на глобальному ринку.....	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку.....	7
1.2. Визначальні фактори успіху компаній на глобальному ринку.....	13
1.3. Сучасний стан автомобільної галузі на глобальному ринку: тенденції та виклики	24
Висновки до розділу 1.....	34
Розділ 2. Аналіз сучасного стану конкурентоспроможності у автомобільній галузі на глобальному ринку.....	36
2.1. Аналіз фінансово-господарського стану та особливості розвитку компанії Volkswagen Group на глобальному ринку.....	36
2.2. Аналіз конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group	46
2.3. Аналіз позицій компанії Volkswagen Group на глобальному ринку.....	53
Висновки до розділу 2.....	64
Розділ 3. Шляхи зміцнення конкурентних позицій компанії на світовому ринку.....	66
3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group та втримання позицій на ринку.....	66
3.2. Конкурентні стратегії компанії Volkswagen Group на глобальному ринку в контексті підвищення конкурентоспроможності.....	74
3.3. Шляхи розвитку компанії Volkswagen Group у контексті світових глобальних тенденцій.....	83
Висновки до розділу 3.....	91
Висновки та рекомендації.....	94
Перелік інформаційних джерел	99
Додатки.....	110

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток глобальної економіки, прискорення технологічного прогресу та посилення екологічних вимог створюють як можливості, так і виклики для автомобільних компаній, що діють на міжнародному ринку. Зростаюча інтеграція світових ринків і конкуренція вимагають від підприємств гнучкого підходу до управління ресурсами, впровадження інновацій та адаптації до швидкозмінних ринкових умов.

Забезпечення конкурентоспроможності є ключовим чинником, який визначає довготривале та ефективне функціонування автомобільних компаній у глобальному середовищі. Лише ті підприємства, які постійно удосконалюють свою продукцію, оптимізують витрати та впроваджують сучасні технології, можуть успішно конкурувати на міжнародному ринку.

На рівень конкурентоспроможності автомобільних компаній впливають різноманітні економічні та технологічні фактори, включаючи зростаючий попит на екологічно чисті транспортні засоби, необхідність цифровізації бізнес-процесів і перехід до замкнених циклів виробництва. У цьому контексті формування стратегій, які відповідають сучасним викликам, стає важливим завданням для утримання лідерських позицій.

Компанія «Volkswagen Group» є одним із провідних гравців на глобальному автомобільному ринку, проте зі зростанням конкуренції та посиленням регуляторних вимог їй необхідно залучати нові підходи до управління конкурентоспроможністю. Це включає інтеграцію інноваційних технологій, розвиток екологічно орієнтованих бізнес-моделей та адаптацію до регіональних особливостей ринків.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності компанії «Volkswagen Group» у контексті глобальних тенденцій. Це дозволить не лише зміцнити її позиції на міжнародному ринку, але й створити передумови для стійкого розвитку в умовах мінливого глобального середовища.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Теоретичну і методичну базу роботи склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, такі як: Н. Білецька [14], О. Виноградова [6], К. Власова [16], В. Герасимова [7], І. Гріщенко [14], В. Кривіцька [1], А. Михієнко [3], О. Одінцова [14], Д. Торкут [2], Х. Ельгувірі [10], О. Чарна [6], Т. Шталь [2], Д. Шульга [2].

Однак, незважаючи на існуючі доробки у даній сфері, питання управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації потребує більш детального вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group на глобальному ринку та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Виходячи з визначеної мети в роботі поставлені наступні **завдання**:

- охарактеризувати конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку;
- описати визначальні фактори успіху компаній на глобальному ринку;
- описати сучасний стан автомобільної галузі на глобальному ринку;
- провести аналіз фінансово-господарського стану компанії Volkswagen Group та визначити особливості її розвитку на глобальному ринку;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group;
- дослідити позиції компанії Volkswagen Group на глобальному ринку;
- розробити шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group та втримання її позицій на ринку;
- визначити конкурентні стратегії компанії Volkswagen Group на глобальному ринку в контексті підвищення конкурентоспроможності;
- визначити шляхи розвитку компанії Volkswagen Group у контексті світових глобальних тенденцій.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю компанії «Volkswagen Group» на глобальному ринку.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю компанії на глобальному ринку.

Методи дослідження: у роботі застосовуються аналітичні, прогностичні, статистичні методи, системний підхід, порівняльний аналіз, методи економічного та системного аналізу, графічні методи для візуалізації результатів, аналіз конкурентного середовища, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, а також методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції та порівнянні позицій компаній на глобальному ринку.

Інформаційну базу досліджень склали фундаментальні положення економічної теорії щодо конкурентоспроможності компаній, аналітичні матеріали, офіційні фінансові звіти компанії Volkswagen Group, такі як річні звіти, а також інформація із наукових статей, монографій, матеріалів міжнародних економічних форумів.

Впровадження результатів дослідження. Практична значущість дослідження підтверджена «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по кваліфікаційній роботі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод». Впровадження стосуються: 1) зосередитися на цифровізації своїх бізнес-процесів з метою підвищення ефективності роботи, оптимізації витрат та розширення можливостей для зростання, що дозволить компанії успішно інтегруватися у цифрове середовище, залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до сучасних викликів ринку; 2) зміцнювати корпоративну культуру з метою підвищення ефективності роботи, залучення талановитих співробітників та формування позитивного іміджу бренду, що дозволить створити умови для інноваційності, адаптивності та стійкості, які є важливими для досягнення стратегічних цілей компанії у сучасному конкурентному середовищі.

Значущість дослідження для навчального процесу підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по кваліфікаційній роботі в освітньому процесі Полтавського університету економіки і торгівлі і полягає в наступному: 1) при викладанні дисципліни «Управлінська результативність у міжнародному бізнесі» у темі «Стратегічне управління у міжнародному бізнесі» включити систематизацію факторів конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку і використати відповідну інформацію при розробці

навчальних завдань для практичних занять.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Полтавського університету економіки і торгівлі за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у визначенні основних принципів формування конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: 1) Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції: Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: (м. Полтава, 28 березня 2024 року); 2) X Міжнародній молодіжній науково-практичній інтернет-конференції: Наука і молодь в XXI сторіччі: матеріали (м. Полтава, 28 листопада 2024 року).

Публікації: Ковальчук К. М. Конкурентоспроможність компанії Volkswagen AG на глобальному ринку. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 316–319 [59].

Ковальчук К. М. Вплив економічних і технологічних факторів на конкурентоспроможність автомобільних компаній. *Збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції «Наука і молодь в XXI сторіччі»*. Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 552–556 [101].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ АВТОМОБІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку

Конкурентоспроможність компанії є ключовим фактором успіху на ринку, адже відображає її здатність адаптуватися до викликів, займати та утримувати лідируючі позиції. В умовах зростаючої конкуренції та підвищених споживчих очікувань компанії мають досліджувати конкурентів, приймати стратегічні рішення та впроваджувати інновації для підтримання своєї конкурентоздатності. Спроможність до конкуренції є конкурентоспроможністю. Дане поняття введено М. Портером в праці «Стратегія конкуренції», в якій він розглядає дану категорію як сукупність певних конкурентних переваг об'єкта серед аналогічних на ринку [1].

Конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності [2].

Джеральд М. Майєр трактував міжнародну конкурентоспроможність, як порівнювальну та системно виявлену, стійку здатність виробника до методичного комплексного нарощування власних конкурентних переваг для прискореного й економічного забезпечення міжнародної переваги та планомірного випередження лідерів світового ринку на користь більш повного задоволення матеріальних і соціальних потреб [3]. Калашнікова Л. дає досить повне визначення: «Конкурентоспроможність підприємства – поняття, яке зумовлене системою та якістю управління, якістю продукції, широтою і глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим

станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи руху товару та сервісу, іміджем фірми» [4]. Українські вчені І. Должанський та Т. Загорна трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [5].

Характеристики конкурентоспроможності (рис. 1.1) включають її динамічний характер та залежність від життєвого циклу товару.



Рисунок 1.1 – Характеристика конкурентоспроможності як економічної категорії

Джерело: [6].

Тож з вищесказаного виходить, що конкурентоспроможність – це не статичний стан, а динамічний процес, який потребує безперервного самовдосконалення у постійно змінюваному світі. Також конкурентоспроможність являє собою важливу економічну і ринкову категорію, яка відображає одну з найважливіших ринкових властивостей – наявність конкуренції. Якщо якісні характеристики ринкової одиниці залишаються незмінними, її конкурентоспроможність може змінюватися в досить широкому спектрі, реагуючи на різноманітні чинники, які визначаються конкурентним ринковим середовищем [6]. Конкурентоспроможність є ключовим

фактором успіху компанії на глобальному ринку. Вона включає якість продукції, технологічні інновації, ефективність управління та стратегічні рішення (табл. 1.1). Для автомобільної галузі це визначається ефективним використанням ресурсів і грамотним управлінням потенціалом.

Таблиця 1.1 – Складові міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Складова міжнародної конкурентоспроможності підприємства	Опис
Виробництво	Вартість виробництва, витрати, ступінь залежності від ресурсів, їх взаємозамінність. Номенклатура продукції, асортимент, якість, стабільність випуску (залежність від кон'юнктури). Технологія – ступінь освоєння, можливість осучаснення.
Ресурси	Матеріальні (достатність, якість, рівень витрат на постачання і зберігання, залежність від постачальників, відходи виробництва). Трудові (достатність, рівень професіоналізму (освіта, досвід, рівень кваліфікації)). Інформаційні (наявність баз даних, можливість постійного оновлення, ступінь освоєння сучасних інформаційних технологій).
Виробничий потенціал	Основні виробничі фонди (сучасність, ефективність виконання, наявність вільних потужностей, можливість швидкого їх залучення, здатність до переорієнтації відповідно до потреб ринку).
Управління	Організаційна структура (можливість швидкої передачі управлінського рішення до виконання, контролюваність). Організаційна структура (можливість швидкої передачі управлінського рішення до виконання, контролюваність). Стабільність вибраного курсу.
Фінансування	Співвідношення власних, залучених і позичкових коштів. Можливість швидкої мобілізації значних сум. Доступність і стабільність фінансування. Можливість інвестування в інноваційні проєкти.
НДДКР	Наявність власної лабораторії для контролю за якістю сировини, продукції, відходів.
Маркетинг	Дослідження ринку і конкурентів. Поширення виробленої продукції (користування наявними мережами, створення власної мережі тощо). Підготовка інформації про потреби ринку щодо випуску продукції. Ефективність рекламних заходів (своєчасність, витратність, результативність)

Джерело: [3].

В сучасних умовах компанії задля мінімізації своїх витрат виробляють товари в країнах, де рівень оплати праці нижче, або надають консалтингові послуги дистанційно від юрисдикції з нижчими податками. Таким чином підприємства можуть

диференціювати та фокусувати свою діяльність, або забезпечити економію на витратах, що дає змогу посилювати міжнародну конкурентоспроможність та отримувати від глобальних операцій вищі прибутки, що вищі за витрати, що пов'язані з процесом виходу на нові ринки [3].

Конкурентоспроможність зазвичай розглядають у двох аспектах: конкурентоспроможність продукту (послуги) та конкурентоспроможність компанії. Конкурентоспроможність продукту (послуги) – ступінь відповідності продукту чи послуги компанії потребам цільової групи споживачів або ринку за певним набором характеристик: технічних, економічних, екологічних та ін. Конкурентоспроможність компанії – рівень компетенції компанії відносно інших компаній-конкурентів ринку, що стосується нарощування та використання виробничого потенціалу [3].

Конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю адекватно та вчасно реагувати на дії конкурентів. Головною метою такої реакції є збереження конкурентної позиції підприємства та можливо, його подальше зростання. З погляду загальної динаміки, фактор конкуренції діє як драйвер, що змушує виробників постійно вдосконалювати систему якості та конкурентоздатності своїх товарів. Ринок об'єктивно оцінює результати їхньої діяльності, оскільки вони постійно перебувають під загрозою витіснення з ринкового сегменту [3].

Але, на нашу думку, важливо також зазначити, що конкурентоспроможність – це не лише про перемогу над конкурентами, а й про постійне самовдосконалення та прагнення до кращого. А ефективна конкуренція – це ключ до успіху будь-якої компанії. Розвиток конкурентоспроможності потребує стратегічного бачення, інноваційного підходу та високого рівня управління.

На формування конкурентоспроможності підприємства впливає низка факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, тому підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, який потребує дієвого управління та стратегічного підходу до всіх організаційних складових частин, таких як кадри, зайнятість, кваліфікація, технологія, продукція, ринки збуту [7]. На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1.2), дієве врахування яких забезпечує ефективну фінансово-господарську

діяльність підприємства, знижуючи ймовірність настання фінансових ризиків на підприємстві [7]. Від зовнішнього середовища залежить вибір напрямку розвитку організації в довготерміновій перспективі. Відповідно, при вивченні зовнішнього середовища потрібен ретельний аналіз тих факторів, об'єктів, явищ і процесів, які можуть посилити або послабити конкурентоспроможність підприємства [8].

Таблиця 1.2 – Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів

Фактор	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Внутрішній	Якість продукції, технології, ефективність управління	Формує лояльність споживачів, підвищує продуктивність
	Рівень кваліфікації персоналу, інноваційність	Забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, знижує витрати
Зовнішній	Регуляторні вимоги, економічні умови	Визначає доступ до ринків, впливає на собівартість продукції
	Соціальні тренди, конкуренція	Сприяє розробці нових продуктів, посилює адаптивність

Джерело: складено автором на основі даних [10-14].

Зовнішні фактори – це соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка за ціновими та нецінними характеристиками є більш привабливою. До зовнішніх факторів можна віднести заходи державного впливу економічного та адміністративного характеру; показники самого ринку; діяльність громадських та недержавних інституцій; діяльність політичних партій, рухів, що формують соціально економічну обстановку в країні тощо. Фактори конкурентного середовища являють собою сукупність сил зовнішнього впливу, на які суб'єкт господарювання безпосередньо впливати не може. Внутрішні фактори – це об'єктивні критерії, що визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності, до них можна віднести: потенціал маркетингових служб, науково-технічний персонал, кадровий потенціал, фінансово-економічний потенціал, рівень матеріально-технічного забезпечення тощо [9]. Розширення на нові ринки відкриває можливості для зростання продажів і підвищення конкурентних переваг. Проте компанії стикаються з бар'єрами, що може призвести до втрати ринкових позицій.

Умовно бар'єри можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні бар'єри – це бар'єри, які необхідно підприємству подолати для експорту своєї продукції.

Зовнішні бар'єри – це перешкоди, з якими підприємства стикаються при виході на зовнішні ринки. Це відсутність мережі каналів просування своєї продукції, обмежена доступність ресурсів тощо. Крім того, можна виділити бар'єри, які будуть притаманні як внутрішнім, так і зовнішнім [15]. Бар'єри входження на ринок можуть бути різноманітними за своєю природою, які варіюються залежно від їхньої стратегічності або нестратегічності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація бар'єрів входження залежно від природи походження перешкод

Види бар'єрів	Нестратегічні	Стратегічні
Структурно - технологічні	- економія від масштабу; - абсолютна перевага у витратах; - специфічність активів; - потреба у капіталі; - надлишкові потужності; - технологічні; - доступ до дистриб'юторських мереж	- продуктова диференціація; - вертикальна інтеграція; - популярність наявних торгових марок; - продуктові і процедурні патенти
Поведінкові	- державні ліцензії і державна політика; - контроль за стратегічними ресурсами; - витрати на НДДКР; - культурні відмінності; - щільність (компактність) продуктового простору	- практика стримування цін; - значні витрати на рекламу; - необхідність здійснення розробок; - неповнота і асиметрія інформації; - інвестиційні ризики; - операційні витрати

Джерело: [16].

Існує шість стратегій виходу на зовнішні ринки: експорт/імпорт, ліцензування та франчайзинг, спільне підприємство, консорціуми, дочірні підприємства з частковою власністю та дочірні підприємства з повною власністю. Обираючи стратегію, підприємство повинно формувати відповідність між своїм внутрішнім «рівнем комфорту» та зовнішнім рівнем ризику цільового ринку входу. Два або більше підприємства можуть сприймати різні ризики, оцінюючи один і той самий ринок і, відповідно, вибирати різні режими виходу. Крім того, вони можуть однаково оцінювати ризики в країні входу, але вибирати різні стратегії через різні допуски ризику їхніми підприємствами [15].

Конкурентоспроможність є динамічним і багатогранним процесом, який відображає здатність компанії адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому

середовищі, забезпечуючи при цьому сталий розвиток і лідируючі позиції на ринку. Вона визначається такими ключовими чинниками, як якість продукції, інноваційний потенціал, ефективне управління ресурсами, здатність до стратегічного планування та позиціонування на міжнародних ринках. Вона вимагає від підприємств комплексного підходу до оптимізації ресурсів, впровадження інновацій і стратегій, орієнтованих на зміцнення позицій у конкурентному середовищі. Конкуренція спонукає компанії не тільки вдосконалювати продукцію, але й прагнути до постійного підвищення ефективності процесів, що забезпечує їхню конкурентну перевагу.

Таким чином, конкурентоспроможність компанії – це її здатність ефективно функціонувати та досягати переваг на ринку в умовах конкуренції. Вона визначається не лише потужністю ресурсів та інноваційним потенціалом, а й здатністю адаптуватися до змін. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність – це не лише про перемогу над конкурентами, а й про постійне самовдосконалення. Таким чином, це не статична характеристика, а процес, що дозволяє компаніям автомобільної галузі залишатися актуальними в умовах змін і зростання очікувань споживачів.

1.2. Визначальні фактори успіху компаній на глобальному ринку

Сьогодні, в умовах глобалізації, успішна діяльність компаній на міжнародному рівні визначається низкою чинників, які формують їх конкурентні переваги. Досягнення лідерських позицій передбачає раціональне використання ресурсів, адаптивність до глобальних викликів і розробку стратегій, орієнтованих на динаміку ринкових змін. Аналіз цих визначальних факторів дозволяє компаніям не лише зберігати свої позиції на ринку, але й забезпечувати стійкий розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ознакою сучасної світової економіки є перенасичення міжнародного ринку. Цей фактор значно ускладнює діяльність компаній на світовій арені. Водночас перенасичення ринку змушує фірми шукати нові шляхи для виокремлення свого

продукту чи послуги серед конкурентів, надання їм більшої цінності та, як наслідок, досягнення фінансового успіху [17].

Проблематику впровадження інноваційних моделей розвитку на промислових підприємствах та механізми їх інноваційної активності активно досліджували закордонні та вітчизняні вчені, такі як С. Гальєго-Гарсія, Д. Рен, А. Флореску, С. Барабаш, М. Гротен, Й. Гальстрік, Т. Харченко, Г. Захарчин, А. Князевич, Л. Головова та ін. Проте, в сучасних умовах все ще залишається відкритим питання щодо уніфікованого підходу до визначення найбільш ефективної моделі інноваційної активності таких підприємств [18].

Прогрес у економіці та інноваційне вдосконалення сучасних компаній можливі тільки через комплексний підхід до формування інноваційної моделі, заснованої на взаємодії всіх елементів інноваційного процесу стверджував, – Г. Захарчин [18].

Інновації забезпечують адаптацію до змін і формування конкурентних переваг. У автомобільній галузі вони спрямовані на розвиток електромобілів, автономних транспортних засобів, штучного інтелекту та вдосконалення виробництва, що підвищує ефективність, зменшує екологічний вплив і відповідає стандартам. Впровадження інновацій визначає довгострокову конкурентоспроможність, відкриває нові ринки та сприяє сталому розвитку.

Українські вчені пропонують різні підходи до визначення інновацій, які відображають їх сутність як результату інноваційної діяльності та практичного застосування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Аналіз поняття «інновації» українськими вченими

Вчений	Визначення
1	2
Лаврова Ю	Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу.
Сумець О., Ігнатова Є	Інновація – це суспільно-технічний економічний процес, що через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих по своїх властивостях виробів, технологій, прибуток і поява яких на ринку може принести доданий прибуток.
Авсянніков Н	Інновація (нововведення) – це результат практичного або науково-технічного освоєння нововведення.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Копитко М	Інновація – це кінцевий результат впровадження новації (інноваційної діяльності), що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.
Гуцол А	Інновація – це суттєва зміна функції виробленого, що складається в новому з'єднанні і комерціалізації всіх нових комбінацій, заснованих на використанні нових матеріалів і компонентів, впровадженні нових процесів, відкритті нових ринків, впровадження нових організаційних форм.

Джерело: [19].

Інновації є ключовим чинником успішності компаній у сучасному світі. У період технологічних змін і зростаючої конкуренції здатність впроваджувати нові ідеї та технології стає важливою для конкурентних переваг. Вони сприяють розвитку продуктів, оптимізації процесів, підвищенню ефективності та відкривають нові ринки. Дослідження інновацій показує, як компанії використовують цей інструмент для стійкої конкурентоспроможності.

Інновації для суб'єктів економіки сьогодні відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг та є чинником забезпечення високої репутації. Як свідчить світовий досвід, саме інновації є умовою економічного зростання. Вони є фундаментом інноваційної безпеки.

Переважає більшість дослідників розглядають інноваційну діяльність як середовище, в якому відбувається продукування знань, передача їх до виробничого та комерційного секторів економіки, а інноваційну безпеку підприємства сприймають як одну з функціональних складових економічної безпеки. Такий підхід декілька спрощує місце та роль інновацій у забезпеченні сталості підприємства. Інновації у діяльності підприємства сьогодні – це комплекс додаткових можливостей стимулювання його діяльності, а також ціла низка додаткових умов, що значно її ускладнює. Отже, інноваційна діяльність є необхідною та обов'язковою умовою виживання та розвитку підприємства в ринкових відносинах [20].

Клієнтоорієнтованість стає логічним продовженням інноваційної діяльності, адже розробка нових рішень повинна враховувати інтереси кінцевого споживача.

Водночас якість товару, як один із ключових параметрів, є не лише результатом впроваджених інновацій, але й основним критерієм, за яким споживач оцінює цінність продукту.

Уперше клієнтоорієнтований підхід згадується у наукових дослідженнях 90-х років ХХ століття. Основний зміст такого підходу полягає у побудові індивідуальних стосунків компанії з кожним потенційним клієнтом [21].

Клієнтоорієнтованість – це філософія ведення бізнесу, яка базується на створенні конкурентних переваг підприємства орієнтованих на задоволення потреб клієнтів, лояльності та отримання прибутку [22].

Звичайно збільшення асортименту, впровадження нових технологій та зниження цін стає все менш ваговим в підтриманні конкурентної переваги на ринку. Багато компаній можуть мати якісні товари чи послуги, але лише одиниці можуть роками бути максимально клієнтоорієнтованими тим самим заробити репутацію бренду. Компанія створюючи подібну цінність для клієнта, збільшує шанси не тільки на його повернення знову, а й на те що він порекомендує компанію своїм знайомим, чи друзям [23].

Клієнтоорієнтованість товаровиробника є сучасною концепцією управління, підґрунтя якої складає аналіз інформації про споживачів та їхні зростаючі потреби. Це дозволяє менеджерам підприємства формувати споживчу лояльність, утримувати постійних та залучати потенційних споживачів за рахунок надання їм пакету пропозицій, які зможуть у повній мірі задовольнити їхні потреби. Експерти та фахівці-практики стверджують про те, що клієнтоорієнтованість є ваговою причиною, яка спонукає клієнтів у черговий раз звертатися за продукцією чи послугами до уже відомої їм компанії, позитивно при цьому оцінювати поведінку менеджерів по відношенню до себе [21].

Сучасне мінливе конкурентне середовище, виникнення нових викликів і загроз, зростаюча вимогливість споживачів обумовлюють динамічні зміни в бізнесових стратегіях і впливають на формування стійких взаємовідносин з клієнтами. Щоб фірма була висококонкурентоспроможна на ринку, вона повинна не тільки втримувати і працювати з реальними клієнтами, але і постійно залучати нових. Оскільки клієнти

фірми практично відіграють ключову роль у досягненні фірмою успіху та забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності на ринку, сучасний клієнтоорієнтований підхід до ведення бізнесу є об'єктивною передумовою високої конкурентоспроможності фірми [24]. Завдання клієнтоорієнтованого підходу – максимально відповідати очікуванням клієнта та випереджувати його бажання, що становить базис ціннісної пропозиції та її конкурентних переваг. Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Саме ці знання лежать в основі клієнтоорієнтованості [22]. Отже, клієнтоорієнтованість – це процес створення корпоративної культури підприємства та особливих умов для споживачів, з урахуванням їх потреб та цінностей для ініціації позитивної емоційної прив'язки до компанії за допомогою різних засобів, заходів, підходів та методів [23].

Якість продукції є ключовим фактором успіху компанії на конкурентному ринку, адже вона визначається відповідністю стандартам, функціональністю, надійністю та здатністю задовольняти потреби споживачів. Висока якість підвищує лояльність клієнтів, формує позитивний імідж і зменшує витрати на реклаमाції.

Впродовж всього розвитку науки не припинялися спроби знайти досконале визначення поняття «якості», але всі вони зводилися до розуміння якості як спільності, визначеності, цілісності всіх існуючих ознак предмета, що відрізняють його від інших, через те, що властивостей будь-яких предметів є безліч і всі вони є різноманітними [25].

Різні підходи до трактування понять «якість» знайшли відображення у поглядах класичних мислителів та сучасних учених (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Трактування вченими категорії «якість» та «якість продукції»

Вчені	Трактування поняття «якість» та «якість продукції»
1	2
Аристотель	Розходження між оцінюванням предметів; диференціація за ознакою «гарний поганий»
Г. Гегель	«Якість є, перш за все, тотожною з буттям визначеність, щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість»
Китайська версія	Ієрогліф, що позначає якість, складається з двох елементів – «рівновага» і «гроші» (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»

Продовження таблиці 1.5

1	2
В. Шухарт	«Існують два аспекти якості. Один пов'язаний з твердженням про якість речей як про об'єктивну реальність, що не залежить від існування людини. Інший аспект – є те, що ми думаємо, відчуваємо про цю об'єктивну реальність»
Е. Демінг	«Якість – задоволення потреб споживачів не лише для відповідності його очікуванням, але й для передбачення їх у майбутньому»
К. Ісікава	«У вузькому розумінні якість означає якість продукції. В широкому – зміст якості полягає у якості робіт, послуг, інформації, якості процесу, підрозділу, якості співробітників, включаючи робітників, інженерів, менеджерів і виконавчу дирекцію, якості системи цілей...»
А. Фейгенбаум	«Якість – це загальна сукупність характеристик продукції й послуг, що належать до маркетингу, розробки, виробництва й технічного обслуговування, за допомогою яких продукція й послуга при своєму використанні задовольняють очікування споживача»
Г. Тагуті	«Якість – це витрати суспільства, викликані отриманням продукції після того, як вона була поставлена, але не витрати, що включають причини, які є внутрішньо властивими самій продукції»
Ф. Кросбі	«Якість – це те, що задовольняє споживача»
Дж. Джуран	«Якість як придатність до застосування...» «Якість не з'являється випадково – її слід планувати...»
Р. Пірсінг	«Якість є уявною характеристикою й твердженням, справедливості яких перевіряється не процесами мислення. А оскільки визначення є продуктом суворо точного мислення, якість не може бути визначеною»

Джерело: [25].

Існує багато визначень поняття «якість продукції», серед яких, ми вважаємо, найточніше сформульоване визначення цього поняття Європейською організацією з контролю якості: «Продукція вважається хорошої якості, якщо при мінімальних витратах впродовж усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю і щастю людей, які залучені до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій (прийнятній) дії на довкілля і суспільство» [25].

Якість продукції та послуг організації визначається їх здібностями задовольнити споживачів і їх очікуванням і неочікуваним впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг включає в себе не тільки наявність в них очікуваних функцій і показників функціонування, але також те, як сприймає їх споживач з точки зору їх цінності для нього та придбаної вигоди. Крім того, організації, які націлені на якість, підтримують культуру, що формує поведінку, позиції та дії співробітників, а також процеси, які створюють цінність за допомогою

задоволення потреб і очікувань споживачів та інших відповідних зацікавлених сторін [26].

Якість продукції – це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Світовий досвід переконує, що якість продукції є функцією від рівня розвитку науково-технічного прогресу і ступеню реалізації його результатів у виробництво. Чим вища якість продукції, тим повніше задовольняються потреби споживачів і ефективніше вирішуються соціально економічні проблеми розвитку суспільства [26].

Якість – це сукупність властивостей продукції, що характеризують її призначення, особливості, корисність (здатність задовольняти конкретні потреби споживачів). Вона залежить від рівня розвитку науки й техніки, прогресивності виробництва, кваліфікації кадрів і може бути визначена показниками якості самої продукції, якості її виготовлення, експлуатації та супровідних послуг [27].

Якість продукції об'єднує технічні, споживчі та соціальні аспекти, формуючись під впливом науково-технічного прогресу, кваліфікації кадрів і виробництва. Вона забезпечує задоволення потреб споживачів, сприяє конкурентним перевагам, сталому розвитку бізнесу та вирішенню соціально-економічних завдань. Орієнтація на якість дозволяє компаніям ефективно відповідати викликам ринку, створюючи цінність для споживачів і суспільства.

Оптимальне управління ресурсами та виробничими процесами є основою конкурентних переваг компанії. Раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів мінімізує витрати, зменшує втрати та забезпечує безперебійність роботи. Планування, контроль і залучення кваліфікованих працівників підвищують ефективність виробництва, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Гнучкість у прийнятті рішень і врахування потреб ринку дозволяють швидко реагувати на зміни, забезпечуючи рентабельність і стабільний розвиток.

Сучасне підприємство володіє інформаційними системами, які дозволяють автоматизувати процес формування та розподілу ресурсів, зменшити або взагалі усунути певні ризики помилок або навмисних шкідливих дій з боку працівників,

спростити процес прийняття рішень. Водночас жодна інформаційна система не може повністю замінити людину або ж уніфікувати всі процеси для усіх підприємств незалежно від галузі, розміру та інших особливостей. Саме тому залишаються актуальними питання вдосконалення методичних основ управління ресурсами підприємства [28].

У сучасному світі глобальний маркетинг відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішної діяльності компаній на міжнародному рівні. Глобальний маркетинг – маркетингова стратегія, що сприяє продажу та просуванню торгової марки, одного бренду в усьому світі з дотриманням єдиної маркетингової політики, стратегії та тактики маркетингу [29].

Для автомобільної галузі, що стикається з жорсткою конкуренцією та швидкими технологічними змінами, глобальний маркетинг є ключовим інструментом адаптації до світового ринку. Він враховує глобальні тренди та локальні особливості, такі як культурні, соціальні й економічні фактори, що впливають на споживачів у різних регіонах. Ефективне впровадження глобальних стратегій допомагає компаніям виходити на нові ринки, зміцнювати позиції бренду та залучати клієнтів, адаптуючись до специфічних потреб кожного регіону.

Глобальний маркетинг в діяльності міжнародних компаній – це стратегічний підхід до позиціонування товарів і послуг на міжнародному ринку з метою досягнення успіху в різних країнах та культурах. Він включає в себе аналіз ринків, адаптацію продуктів та просування, сприятливі умови ціноутворення, а також ефективну комунікацію з різними цільовими аудиторіями з урахуванням місцевих особливостей та культурних контекстів [30].

Глобальний маркетинг також дозволяє автомобільним компаніям ефективно реагувати на виклики глобалізації, інтегруючи сучасні цифрові технології, інноваційні підходи та екологічні ініціативи в свої стратегії просування продукції. Це не лише зміцнює їхню конкурентоспроможність, але й формує довіру споживачів на світовій арені. Глобальний маркетинг впливає на діяльність компаній, забезпечуючи їм можливість досягнення нових ринків, збільшення обсягів продажів та підвищення конкурентоспроможності. Однак він також ставить перед компаніями виклики,

пов'язані з регулюванням, адаптацією до різних культур і вимогою до гнучкості в стратегіях маркетингу [30].

У сучасній економіці, де конкуренція на глобальних ринках зростає, брендинг має стратегічне значення, особливо в автомобільній галузі. Глобальний брендинг сприяє впізнаваності, формуванню позитивного іміджу та встановленню емоційного зв'язку з клієнтами незалежно від їхнього розташування. Його суть полягає в поєднанні глобальних цінностей бренду з адаптацією до культурних та соціальних особливостей локальних ринків, що дозволяє враховувати специфіку регіональних потреб.

Цей підхід потребує глибшого розуміння споживачів, їхніх уподобань, очікувань і поведінки. Автомобільні компанії, використовуючи інновації, екологічність та сучасні технології, створюють не лише конкурентні переваги, але й емоційний зв'язок із клієнтами. Успішний глобальний брендинг допомагає формувати лояльність споживачів, підвищувати цінність бренду та зміцнювати його позиції на світовому ринку.

Бренд – це асоціації споживачів товарів про високу якість, престиж та ін. Брендинг – це діяльність, яка заснована на посиленій дії на споживача, упаковки, рекламних звертань та інших елементів реклами, яку об'єднує певна ідея та яка виділяє товар в конкурентному середовищі. Також можна додати, що брендинг – це процес, у якому відбувається створення відмінностей товару, які спонукають цільову аудиторію обирати саме цей товар, незважаючи на жорстку конкуренцію та велику кількість альтернатив і замінників [31].

Серед ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність компаній, можна виділити клієнтоорієнтованість, впровадження інновацій, адаптивність до глобальних змін, розвиток людського капіталу, глобальний маркетинг і брендинг, а також високу якість продукції (рис. 1.2). Ці елементи дозволяють компаніям не лише утримувати позиції на ринку, а й ефективно конкурувати в умовах постійного зростання вимог споживачів та мінливого ринку. Вони сприяють формуванню стійкої конкурентної переваги та забезпечують довгостроковий розвиток бізнесу.



Рисунок 1.2 – Фактори конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку

Джерело: складено автором на основі даних [32-37].

Сучасне глобальне середовище, що характеризується динамічністю та невизначеністю, створює виклики для автомобільних виробників, які мають адаптуватися для збереження конкурентних позицій. Технологічні інновації, екологічні виклики, соціальні трансформації та економічні коливання вимагають гнучких стратегій, що враховують локальні та глобальні фактори. Компанії, які оперативно впроваджують нові технології, адаптуються до регуляторних змін та попиту на екологічний транспорт, отримують переваги. Для галузі це означає розвиток електромобілів, мобільних сервісів та інтеграцію цифрових технологій. Адаптація до змін забезпечує не лише стійкість, а й відкриває нові можливості для зростання. У цьому контексті ключову роль відіграє людський капітал, адже знання та креативність працівників визначають конкурентоспроможність бізнесу.

Автомобільна галузь, як одна з найбільш технологічно насичених, значною мірою залежить від висококваліфікованих інженерів, дизайнерів, маркетингологів та ІТ-

фахівців, які створюють і впроваджують новітні технології. Висока кваліфікація персоналу забезпечує конкурентну перевагу в розробці інновацій, вдосконаленні виробництва та реалізації глобальних стратегій. Окрім технічних навичок, важливими є м'які навички, такі як комунікація, адаптивність і здатність працювати у міжкультурному середовищі. У глобальному контексті людський капітал формує додаткову вартість і сприяє залученню найкращих талантів, зміцнюючи репутацію компанії як роботодавця.

Таким чином, успіх компаній на глобальному ринку визначається комплексом чинників, які забезпечують їхню конкурентоспроможність. Досягнення лідерських позицій потребує інноваційного підходу, адаптивності до змін глобального середовища, ефективного управління ресурсами, стратегічного планування та створення цінності для споживачів. Інновації сприяють створенню конкурентних переваг, відкриттю нових ринків та забезпеченню стійкості компаній у довгостроковій перспективі. В автомобільній галузі це впровадження електромобільних технологій, автономних транспортних засобів, штучного інтелекту та нових екологічних стандартів.

Клієнтоорієнтованість формує лояльність споживачів через задоволення їхніх потреб, сприяє підвищенню репутації бренду та залученню нових клієнтів. Водночас якість продукції залишається важливим елементом формування конкурентних переваг, забезпечуючи відповідність товару стандартам, задоволення потреб споживачів та оптимізацію бізнес-процесів. Глобальний маркетинг і брендинг дозволяють компаніям адаптувати продукти до локальних особливостей ринків, створювати позитивний імідж та емоційний зв'язок із клієнтами. Людський капітал виступає основним джерелом інновацій і технологічного прогресу, забезпечуючи компаніям гнучкість, креативність і можливість досягнення довгострокових цілей. Інтеграція цих факторів у стратегічне управління дозволяє компаніям забезпечити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. У сучасних умовах глобальної конкуренції успішні компанії є не лише інноваторами, але й адаптивними організаціями, орієнтованими на створення довгострокової цінності для споживачів.

1.3. Сучасний стан автомобільної галузі на глобальному ринку: тенденції та виклики

Автомобільна галузь переживає динамічні зміни під впливом технологічного прогресу, економічних викликів та екологічних вимог. Вона відіграє ключову роль в економіці та формуванні нових стандартів мобільності, безпеки й сталого розвитку. Популяризація електромобілів і гібридних технологій, спричинена екологічними та економічними факторами, пропонує екологічно чисту альтернативу традиційному транспорту, орієнтуючись на зменшення впливу на довкілля та підвищення енергоефективності.

Електромобілі – це перспективне та інноваційне рішення в автомобільній галузі, яке вже показує значний потенціал для зменшення викидів газів і поліпшення стану навколишнього середовища. Вони демонструють ряд значущих переваг, таких як нульові викиди, низькі операційні витрати, покращене енергоспоживання та підтримку сталості ресурсів. Цей тренд підтримується як споживачами, які шукають екологічно чисті рішення, так і урядами, які запроваджують ініціативи для стимулювання розвитку й використання таких технологій. Зміна пріоритетів у автомобільній галузі сприяє формуванню нового підходу до мобільності, що базується на сталому розвитку та інноваціях. Загалом, ріст популярності електромобілів є важливим кроком у напрямку створення більш чистого та сталого майбутнього для автомобільної індустрії. Важливо продовжувати дослідження та інновації для подальшого вдосконалення та впровадження цих технологій, аби забезпечити ефективний перехід до більш сталого способу пересування [38].

Штучний інтелект (ШІ) є ключовою складовою автономних транспортних засобів, дозволяючи аналізувати дорожню обстановку, ухвалювати рішення та мінімізувати втручання водія. Це сприяє підвищенню безпеки, оптимізації транспортних потоків і створенню екологічно орієнтованої мобільності. Постійне вдосконалення сенсорів і алгоритмів ШІ прискорює перехід до широкого використання автономного транспорту (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Роль ІІІ у створенні автономного транспорту

Штучний інтелект у транспорті	Основа для автономних транспортних засобів, постійне вдосконалення сенсорів та алгоритмів
Нові стандарти мобільності	Перехід до автономного транспорту, підвищення екологічності
Аналіз дорожньої ситуації	Забезпечення безпеки та ефективності руху, мінімізація людського втручання
Розпізнавання об'єктів	Розпізнавання перешкод і динамічних змін у дорожньому середовищі
Ухвалення рішень	Автоматизація рішень на основі аналізу даних, оптимізація потоків

Джерело: складено автором на основі даних [39-45].

ІІІ не порушуватиме правил дорожнього руху, не перевищуватиме швидкість та, можливо, запобігатиме аварій. З іншого боку важко спрогнозувати, як саме себе поведе штучний інтелект в тій чи іншій ситуації. Оскільки процес прийняття рішень штучним інтелектом за своєю суттю відрізняється від процесу прийняття рішень людиною, виникають питання щодо того, як штучний інтелект зважає рішення, як ми маємо бути посередниками у прийнятті цих рішень і що такі рішення означають для інших людей [45].

Сталий розвиток визначає майбутнє автомобільної індустрії, адже глобальні екологічні виклики, такі як зміна клімату та забруднення довкілля, змушують компанії впроваджувати екологічно орієнтовані рішення. Це включає зменшення вуглецевого сліду, застосування вторинних матеріалів, удосконалення процесів переробки та утилізації компонентів. Крім того, компанії впроваджують енергозберігаючі технології, розробляють паливно-ефективні двигуни та сприяють розвитку інфраструктури для відновлюваних джерел енергії.

Концепція сталого розвитку змінює підходи до мобільності, акцентуючи увагу на довгострокових екологічних, соціальних та економічних аспектах. Це підвищує екологічну відповідальність компаній, сприяє формуванню нових стандартів взаємодії бізнесу із суспільством і відкриває перспективи для створення сталих транспортних рішень.

Цифрові технології та розумні системи є ключовими напрямками розвитку сучасного транспорту. Інтеграція інтернету речей (ІоТ), штучного інтелекту, великих даних і хмарних обчислень дозволяє запроваджувати інновації, які змінюють підходи

до мобільності. Адаптивний круїз-контроль, автоматичне паркування та системи запобігання аваріям підвищують безпеку та комфорт водіння. Підключені автомобілі обмінюються даними з іншими транспортними засобами, інфраструктурою та сервісними платформами, сприяючи оптимізації маршрутів, зменшенню заторів і підвищенню енергоефективності.

Таким чином, цифрові рішення інтегруються в основу майбутньої мобільності, забезпечуючи інноваційність, сталість і розвиток. Це підвищує екологічну ефективність транспорту та покращує користувацький досвід, створюючи нові можливості для автомобільної індустрії. Ефективне використання цифрових технологій у транспортній сфері визначає рівень конкурентоспроможності компанії [46].

Глобалізація виробництва та ринків збуту стала ключовою тенденцією сучасної автомобільної галузі, сприяючи інтеграції компаній у глобальні економічні процеси. Завдяки розширенню виробничих потужностей компанії отримують доступ до дешевших ресурсів, кваліфікованої робочої сили та нових технологій. Водночас глобалізація дозволяє ефективніше адаптувати продукцію до потреб локальних ринків, що посилює конкурентні позиції компаній.

Розвиток автомобільної галузі значною мірою визначається впливом ключових аспектів, що сприяють трансформації індустрії в умовах сучасних викликів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Ключові чинники впливу на розвиток автомобільної галузі

Аспект	Основний вплив	Приклади
Технології	Інновації, автоматизація	Штучний інтелект, автономні авто
Економіка	Зменшення витрат, адаптація до ринкових змін	Глобалізація, оптимізація витрат
Екологія	Зменшення впливу на довкілля	Сталий розвиток, вторинні матеріали
Електромобілі	Перехід до екологічно чистого транспорту	Нульові викиди, економія енергії
Штучний інтелект	Оптимізація управління транспортом	Автопілот, безпека, розумні системи
Глобалізація	Розширення ринків та міжнародна співпраця	Альянси, локалізація виробництва
Цифровізація	Підключення транспортних засобів до екосистем	ІоТ, великі дані, автоматизація

Джерело: складено автором на основі [34; 37; 40; 46-50].

Розширення міжнародної співпраці між автомобільними компаніями сприяє обміну технологіями, спільному впровадженню інновацій та зменшенню витрат на розробку нових продуктів. Завдяки стратегічним альянсам, партнерствам та об'єднанню ресурсів компанії можуть швидше реагувати на зміни ринку. Міжнародна співпраця також відкриває можливості для спільного освоєння нових ринків, підвищення ефективності ланцюгів постачання та стандартизації виробничих процесів. Це не лише підвищує економічну вигідність, але й стимулює глобальний розвиток автомобільної галузі в умовах посилення конкуренції.

Перенесення виробництва до країн із низькими витратами є ключовою стратегією глобалізації в автомобільній галузі. Це дозволяє знижувати витрати на робочу силу, податки та матеріали, а також забезпечує швидкий доступ до нових ринків, скорочуючи витрати на логістику та враховуючи локальні потреби споживачів. Однак така стратегія має виклики, зокрема адаптацію до місцевих регуляторних вимог чи забезпечення якості продукції. Попри це, перенесення виробництва залишається важливим елементом глобальної стратегії автомобільних компаній.

Глобальні торгові угоди та санкції значно впливають на автомобільний ринок, створюючи нові умови для торгівлі, інвестицій і виробництва. Угоди про зону вільної торгівлі спрощують доступ до ринків, знижують митні тарифи та усувають бар'єри, що сприяє економічному зростанню галузі. Наприклад, угоди між ЄС, США та країнами Азії знижують витрати на імпорт і експорт, розширюють ланцюги постачання та стимулюють технологічне співробітництво.

Водночас санкції обмежують діяльність компаній через заборони на постачання комплектуючих, обмеження фінансових ресурсів і зростання політичної напруженості. Наприклад, санкції ускладнюють доступ до високотехнологічних компонентів, необхідних для виробництва електромобілів, що стримує розвиток галузі. Вплив санкцій і торгових угод залежить від економічної політики урядів, адаптивності компаній до нових умов та здатності швидко змінювати стратегії. В умовах таких змін автомобільні компанії змушені шукати нові ринки збуту, перебудовувати ланцюги постачання та інвестувати в локалізацію виробництва, щоб зменшити ризики, пов'язані з політичними й економічними факторами. Таким чином,

міжнародні торгові механізми залишаються важливим чинником, який формує майбутнє автомобільної галузі.

Одним із ключових викликів для автомобільної галузі є посилення регуляторних вимог, спрямованих на зменшення впливу транспорту на довкілля. Багато країн поступово запроваджують жорсткі екологічні стандарти, такі як Euro 6 у Європі, CAFÉ у США чи China 6 у Китаї. Ці стандарти обмежують допустимі рівні викидів CO₂, NO_x та інших шкідливих речовин, змушуючи автомобільних виробників адаптувати свої технології та стратегії. Впровадження таких вимог вимагає значних інвестицій у розробку нових двигунів, перехід до електрифікації, впровадження гібридних технологій та вдосконалення систем очищення вихлопних газів. Це створює економічний тиск на компанії через зростання витрат на модернізацію виробництва та технологій.

Невідповідність новим стандартам підвищує ризик втрати ринків чи штрафів, змушуючи компанії інтегрувати екологічні інновації, такі як виробництво електромобілів, створення паливно-ефективних двигунів і використання відновлюваних матеріалів. Зміна регуляторних вимог стає не лише викликом, але й стимулом для інновацій, сприяючи трансформації галузі у напрямку сталого розвитку. Автомобільна галузь стикається зі зростаючою конкуренцією через появу нових гравців, таких як Tesla, BYD та NIO, зокрема з Китаю. Ці компанії активно впроваджують передові технології, інноваційні рішення у сфері електрифікації та цифровізації, що змінює правила гри на ринку. Традиційні автовиробники, як-от Volkswagen, Toyota та Ford, змушені швидко адаптуватися, переглядати бізнес-моделі, інвестувати в електрифікацію, цифрові сервіси та автономні технології, щоб зберегти конкурентоспроможність. У той час нові гравці, зосереджені виключно на електромобілях, мають перевагу завдяки спрощеним виробничим процесам і новим бізнес-моделям, таким як прямі продажі споживачам.

Китайські компанії активно використовують державну підтримку для експансії на міжнародні ринки. Завдяки конкурентним цінам і високотехнологічним рішенням, вони створюють додатковий тиск на традиційних автовиробників. У відповідь традиційні компанії змушені конкурувати не лише за ринкову частку, але й за

інноваційність, швидкість впровадження технологій та лояльність споживачів. Така конкуренція стимулює розвиток галузі, проте водночас ставить нові виклики, зокрема у сфері інвестицій, адаптації бізнес-процесів і підтримки конкурентоспроможності в умовах швидких змін.

Одним із ключових викликів для галузі стала криза ланцюгів постачання, зокрема дефіцит мікрочипів і важливих матеріалів. Причинами цих проблем є глобальна пандемія, геополітична напруженість та зростання попиту на електроніку. Криза мікрочипів значно ускладнила виробництво автомобілів, адже сучасні транспортні засоби критично залежать від електронних компонентів. Дефіцит матеріалів, як-от літій, кобальт і нікель, необхідних для виробництва акумуляторів електромобілів, посилює тиск на галузь. Зростання попиту на електротранспорт і перехід до зеленої енергетики підвищують конкуренцію за ці ресурси, що збільшує їхню вартість і ускладнює доступ до них. Ці проблеми змушують автомобільні компанії переглядати свої стратегії управління ланцюгами постачання. Одним із рішень є локалізація виробництва, диверсифікація постачальників та впровадження довгострокових контрактів із виробниками ключових компонентів. Крім того, деякі компанії починають створювати власні виробничі потужності для виготовлення мікрочипів та акумуляторів. Ця ситуація підкреслює важливість гнучкості, планування та інновацій у галузі, де проблеми постачання можуть мати глобальні наслідки для виробництва та конкурентоспроможності компаній.

Розвиток спільного користування транспортом (carsharing – каршерінг) докорінно змінює структуру попиту на традиційні автомобілі. Ця модель мобільності надає можливість користуватися автомобілем без його придбання, роблячи її економічно вигідним і привабливим рішенням для багатьох споживачів. Зменшення попиту на особисті автомобілі зумовлене низкою чинників. Молоде покоління дедалі частіше обирає економічну гнучкість, уникаючи витрат на страхування, технічне обслуговування та паливо. У містах із розвиненою інфраструктурою каршерінг забезпечує швидкий доступ до транспорту без потреби турбуватися про паркування чи зберігання.

Цей тренд змушує автомобільних виробників переглядати традиційні бізнес-

моделі, орієнтовані на масовий продаж. Виробники активно адаптуються, створюючи власні сервіси спільного користування чи співпрацюючи з існуючими платформами. Крім того, вони зосереджуються на розробці автомобілів, оптимізованих для каршерінг, з покращеним ресурсом експлуатації та спеціалізованими функціями. Зростання популярності каршерінг також стимулює розвиток екологічного транспорту, адже багато сервісів надають перевагу електромобілям. Це сприяє скороченню викидів у міських зонах та підтримці концепції сталого розвитку. Таким чином, соціально-економічні зміни, пов'язані з популяризацією спільного користування транспортом, трансформують традиційну автомобільну галузь, створюючи нові виклики та можливості для виробників.

Економічна нестабільність, викликана глобальними кризами, інфляцією та валютними коливаннями, суттєво впливає на споживчі уподобання в автомобільній галузі. У періоди фінансової невизначеності споживачі схильні обирати практичні та бюджетні моделі, відкладаючи купівлю дорогих авто або віддаючи перевагу альтернативам, як-от каршерінг чи громадський транспорт. Зростання витрат на енергоносії та вартість життя також стимулює попит на економічно ефективні транспортні засоби, зокрема електромобілі, гібриди та автомобілі з низьким споживанням пального. Для автомобільних компаній економічна нестабільність становить серйозний виклик, змушуючи переглядати стратегії. Виробники мають знаходити баланс між розробкою доступних моделей і розвитком високотехнологічних, екологічних автомобілів. Нестабільність є неминучою частиною ведення бізнесу. Вона може мати багато форм, і її наслідки можуть бути руйнівними. В той же час, вживаючи заходів для пом'якшення її впливу, підприємства можуть збільшити свої шанси на успіх навіть у найскладніші часи [51]. Таким чином, економічна нестабільність безпосередньо впливає на структуру попиту в автомобільній галузі, формуючи нові пріоритети серед споживачів і змушуючи виробників адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Пандемія COVID-19 також суттєво вплинула на автомобільну галузь, викликавши як короткострокові збої у виробництві та продажах, так і довгострокові зміни в ринкових трендах. Пандемія призвела до тимчасового закриття заводів у

багатьох країнах через локдауни та обмеження. Це спричинило порушення глобальних ланцюгів постачання, зокрема нестачу мікрочипів, компонентів та матеріалів. Виробники змушені були переглянути свої стратегії, впроваджувати нові підходи до управління запасами та навіть змінювати структуру виробництва для адаптації до нових реалій. В результаті поширення коронавірусної хвороби, великі світові компанії як: Apple Inc., Toyota Motor Corporation, Starbucks Corporation, McDonald's Corporation та Volkswagen Group, призупинили виробництво чи продажі в Китаї. Під загрозою опинилися світові виробничі ланцюжки – від електроніки та авто до товарів харчової промисловості [52].

Пандемія COVID-19 спричинила зниження попиту на автомобілі. Багато людей відклали покупку авто через зменшення доходів, натомість зріс інтерес до бюджетних моделей, електромобілів та орендних програм. Водночас пандемія прискорила цифровізацію автомобільної галузі: компанії активно впроваджують онлайн-продажі, дистанційне обслуговування та локалізують виробництво для зменшення ризиків у ланцюгах постачання. Таким чином, пандемія стала не лише викликом, але й стимулом для інновацій та адаптації бізнес-моделей до нових реалій ринку. Геополітична напруженість, зокрема конфлікти, торговельні війни та санкції, суттєво впливає на світовий автомобільний ринок. Такі події створюють ризики для ланцюгів постачання, змінюють умови торгівлі та погіршують інвестиційний клімат у галузі. Обмеження доступу до ключових ресурсів змушують компанії шукати альтернативи, що може підвищувати витрати та уповільнювати виробництво. Санкції або політична нестабільність у регіонах також обмежують доступ до ринків і знижують купівельну спроможність. Наприклад, напруженість між Китаєм і США створює бар'єри, які ускладнюють експорт та імпорт автомобілів, впливаючи на глобальну конкуренцію й стратегії виробників.

Зміна торговельних умов, таких як введення мит або квот, збільшує витрати автовиробників, особливо орієнтованих на експорт. Це може призводити до зростання цін та зниження конкурентоспроможності на міжнародному ринку. У нестабільних регіонах геополітична напруженість стримує інвестиції в будівництво заводів, дослідження та розробки. Це змушує виробників уникати виходу на нові ринки або

скорочувати діяльність у ризикованих зонах. Для мінімізації впливу геополітичної напруженості компанії змушені локалізувати виробництво, диверсифікувати постачання та впроваджувати нові стратегії управління ризиками. Зокрема, зростає зацікавленість у регіональних ланцюгах постачання, що зменшують залежність від геополітично нестабільних територій. Таким чином, геополітична напруженість суттєво впливає на динаміку світового автомобільного ринку, створюючи як виклики, так і можливості для адаптації, інновацій та переосмислення глобальних стратегій. Сучасний стан автомобільної галузі характеризується технологічними, економічними, соціальними та екологічними трансформаціями. Популяризація електромобілів, штучний інтелект, сталий розвиток, цифровізація та глобалізація відкривають нові можливості. Водночас індустрія стикається з викликами: кризами в постачанні, економічною нестабільністю, геополітичною напруженістю, посиленням конкуренції та зміною регуляторних вимог.

Сучасна автомобільна галузь стикається з численними викликами водночас демонструючи тенденції до інновацій, екологічності та глобальної співпраці (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Ключові тенденції та виклики сучасної автомобільної галузі

Категорія	Ключові тенденції	Виклики
Технології	– зростання популярності електромобілів та гібридів; – інтеграція штучного інтелекту; – цифровізація транспортних рішень	– дефіцит мікročипів; – високі витрати на НДДКР; – складність впровадження нових технологій
Екологія та сталий розвиток	– перехід до екологічно чистого транспорту; – розширення інфраструктури для електромобілів; – зменшення вуглецевого сліду	– впровадження жорстких екологічних стандартів; – недостатня кількість ресурсів для виробництва батарей
Глобалізація	– розширення міжнародної співпраці; – перенесення виробничих потужностей у країни з низькими витратами	– геополітична напруженість; – обмеження через санкції; – ускладнення доступу до ринків
Споживачі	– популярність каршерінг; – підвищення вимог до мобільності та комфорту	– зменшення попиту на традиційні автомобілі; – зростання конкуренції між виробниками
Економічна ситуація	– зростання інвестицій у інновації	– економічна нестабільність; – підвищення витрат на енергоносії

Джерело: складено автором на основі даних [38; 43; 46; 49; 53-58].

Ці виклики вимагають від виробників гнучкості, інноваційності та стратегічного підходу. Інтеграція екологічних технологій, цифрових рішень і міжнародна співпраця визначатимуть конкурентоспроможність компаній. Попри труднощі, автомобільна галузь залишається рушієм економічного прогресу та технологічних змін. Сучасна автомобільна галузь переживає значні зміни під впливом технологічного прогресу, економічних викликів та екологічних вимог. Індустрія розвиває електромобілі, штучний інтелект, цифрові технології та орієнтується на сталий розвиток. Успіх компаній залежить від їх здатності адаптуватися до глобальних змін через інновації та нові стандарти мобільності.

Електромобілі стають основою екологічного транспорту, пропонуючи нульові викиди та високу енергоефективність, підтримані державними ініціативами та змінами в споживчих вподобаннях. Штучний інтелект сприяє розвитку автономного транспорту, підвищуючи безпеку, оптимізуючи рух і зменшуючи екологічний вплив. Сталий розвиток фокусується на зменшенні вуглецевого сліду, використанні відновлюваних матеріалів та вдосконаленні виробничих процесів. Цифровізація створює нові можливості для інтеграції транспорту в цифрові екосистеми, підвищуючи мобільність, безпеку та комфорт користувачів. Глобалізація сприяє розширенню ринків і зниженню витрат через перенесення виробництва до країн із меншими витратами, але супроводжується викликами геополітичної нестабільності та регуляторних обмежень.

Водночас галузь стикається з низкою викликів, серед яких дефіцит мікросипів, обмеженість ресурсів для виробництва акумуляторів, економічна нестабільність та посилення конкуренції. Зростання популярності спільного користування транспортом та зміни в споживчих вподобаннях змушують компанії переглядати бізнес-моделі, адаптуючи продукцію до нових вимог.

Попри виклики, автомобільна галузь продовжує демонструвати значний потенціал для інновацій і економічного розвитку. Інтеграція екологічних, технологічних та соціальних аспектів у стратегічне управління стає ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах глобальної економіки.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність компанії – це динамічне поняття, що відображає її здатність адаптуватися до змін і зберігати стійкі позиції в умовах жорсткої конкуренції. В умовах постійного зростання ринкової конкуренції, спричиненого технологічним прогресом, глобалізацією та екологічними викликами, здатність компанії залишатися конкурентоспроможною є ключовим фактором її виживання та розвитку.

Основу конкурентоспроможності складають три ключові компоненти. Перший – виробничий потенціал, що включає сучасні технології, якість ресурсів, ефективність виробництва та здатність до модернізації. Другий – управлінські та фінансові аспекти, такі як залучення інвестицій, ефективне управління фінансами та зниження ризиків. Третій – інноваційний потенціал, який забезпечує довгострокову стійкість компанії, адаптацію до глобальних тенденцій і впровадження новітніх рішень.

Основні фактори успіху компаній на глобальному ринку – це інноваційність, якість, клієнтоорієнтованість, адаптивність і глобальна інтеграція. Інновації, як-от електромобілі, автономний транспорт та штучний інтелект, забезпечують конкурентні переваги й сприяють розвитку нових бізнес-моделей, таких як каршерінг.

Клієнтоорієнтованість є ще одним важливим аспектом, оскільки вона формує лояльність споживачів і забезпечує тривале співробітництво з клієнтами. Це включає розуміння потреб цільової аудиторії, забезпечення високої якості обслуговування та створення продуктів, що перевершують очікування клієнтів. Важливими інструментами для реалізації цієї стратегії є маркетингові дослідження, адаптація продукції до локальних ринків і ефективний брендинг, який формує позитивний імідж компанії та її продукції.

У глобалізованому світі розширення ринків і міжнародна співпраця відкривають компаніям значні можливості, зокрема зниження витрат через перенесення виробництва в країни з дешевшою робочою силою та доступом до

ресурсів. Проте це супроводжується викликами, такими як необхідність адаптації продукції до культурних, соціальних і економічних особливостей локальних ринків. Геополітична напруженість, економічна нестабільність і регуляторні обмеження вимагають гнучкого управління та стратегічного підходу.

Особливу увагу слід приділити екологічним викликам, які суттєво впливають на автомобільну галузь. Зростаючий попит на екологічно чисті транспортні засоби, посилення екологічних стандартів і необхідність зменшення вуглецевого сліду змушують компанії інвестувати в розробку електромобілів, удосконалення паливно-ефективних двигунів і впровадження енергозберігаючих технологій. Такі ініціативи не лише підвищують конкурентоспроможність компаній, але й сприяють їхньому сталому розвитку.

Технологічний прогрес, зокрема розвиток штучного інтелекту, є ключовим фактором у створенні автономних транспортних засобів, які підвищують безпеку, оптимізують рух і сприяють екологічності. Інтеграція цифрових технологій та підключення автомобілів до інтернету речей (IoT) відкривають нові можливості для покращення мобільності та розвитку розумних міст.

Водночас галузь стикається з викликами, такими як дефіцит мікрочипів, обмеження ресурсів для виробництва акумуляторів, посилення конкуренції з боку нових гравців і економічна нестабільність. Популяризація сервісів спільного користування транспортом змінює традиційну бізнес-модель галузі, змушуючи компанії адаптувати свої стратегії.

Таким чином, конкурентоспроможність компаній автомобільної галузі є багатогранним процесом, який вимагає інноваційності, адаптивності до змін, ефективного управління ресурсами та орієнтації на довгострокову цінність для споживачів. Інтеграція екологічних, технологічних і соціальних аспектів у стратегію компаній дозволяє не лише зберегти позиції на ринку, але й стимулювати сталий розвиток галузі в умовах швидкозмінного глобального середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У АВТОМОБІЛЬНІЙ ГАЛУЗІ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

2.1 Аналіз фінансово-господарського стану та особливості розвитку компанії Volkswagen Group на глобальному ринку

Компанія Volkswagen Group є однією з провідних компаній у галузі, завдяки різноманітному спектру автомобільних моделей, високій якості вироблених транспортних засобів та акценту на інноваціях. Вона відома своїми передовими технологічними рішеннями та стійкою діяльністю, оперативно адаптуючись до змін у сфері автомобільного виробництва, зокрема, активно розвиває сегмент електричних автомобілів [59].

ТНК Volkswagen Group – це німецька корпорація, що є провідним світовим виробником автомобілів. Крім того, Volkswagen Group пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи фінансування дилерів та клієнтів, лізинг, банківську та страхову діяльність. За даними офіційного сайту компанії, Volkswagen Group має 122 виробничі заводи в Північній (5) та Південній Америці (9), Африці (4), Європі (71) та Азії (33) [60].

Volkswagen Group – одна з провідних автомобільних компаній світу, яка робить вагомий внесок у розвиток глобального ринку автомобільної індустрії. Її конкурентні переваги базуються на широкому асортименті продукції, інноваціях, орієнтації на сталий розвиток і адаптивності до ринкових змін. Компанія постійно вдосконалює свої стратегії для підтримки конкурентоспроможності.

У розділі проводиться комплексний аналіз фінансово-господарського стану Volkswagen Group на основі показників структури та динаміки активів, зобов'язань, витрат і доходів за період 2020-2023 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Вихідні дані щодо структури та динаміки активів Volkswagen Group за 2020-2023 рр., млн євро

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Необоротні активи, зокрема:	302170	328261	339853	360694
- нематеріальні активи	67968	77689	83241	89109
- основні засоби	63884	63695	63890	66880
Оборотні активи, зокрема:	194944	200347	224159	239644
- запаси	43823	43725	52274	53601
- дебіторська заборгованість	16243	15521	18534	21849
- грошові кошти та їх еквіваленти	33909	39723	29172	43449
- інші оборотні активи	6813	7083	8398	8069
- витрати майбутніх періодів	13486	13393	12929	13940
Усього активів	497114	528609	564013	600338

Джерело: складено автором на основі даних [61-66].

Для цього аналізу нами було використано вихідні дані фінансових звітів Volkswagen Group за вказаний період (додаток А, додаток Б). Аналіз допоможе зрозуміти, як компанія реагує на виклики ринку та наскільки ефективно використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Абсолютні та відносні відхилення показників активів Volkswagen Group за 2020–2023 роки, млн євро

Показники	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2021- 2020 рр.	2022- 2021 рр.	2023- 2022 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Необоротні активи, зокрема:	26091	11592	20841	1,09	1,04	1,06
- нематеріальні активи	9721	5552	5868	1,14	1,07	1,07
- основні засоби	-189	195	2990	1	1	1,05
Оборотні активи, зокрема:	5403	23812	15485	1,03	1,12	1,07
- запаси	-98	8549	1327	1,00	1,20	1,03
- дебіторська заборгованість	-722	3013	3315	0,96	1,19	1,18
- грошові кошти та їх еквіваленти	5814	-10551	14277	1,17	0,73	1,49
- інші оборотні активи	270	1315	-329	1,04	1,19	0,96
- витрати майбутніх періодів	-93	-464	1011	0,99	0,97	1,08
Усього активів	31495	35404	36325	1,06	1,07	1,06

Джерело: складено автором на основі даних [61-66].

Аналіз показує стабільне зростання активів компанії протягом періоду з 2020 по 2023 роки. Необоротні активи демонструють позитивну динаміку, збільшившись із

302,170 млн євро у 2020 році до 360,694 млн євро у 2023 році. Основний внесок у це зростання роблять нематеріальні активи, які зросли на 31,141 млн євро за аналізований період, із середнім річним темпом зростання 7-14%. Основні засоби залишаються стабільними, з незначними коливаннями, і демонструють приріст на 5% у 2023 році. Оборотні активи також мають позитивну динаміку, збільшившись із 194,944 млн євро у 2020 році до 239,644 млн євро у 2023 році. Основні складові цього зростання – це запаси, які збільшилися до 53,601 млн євро у 2023 році, і дебіторська заборгованість, яка досягла 21,849 млн, демонструючи зростання на 18% у 2022 і 2023 роках. Це свідчить про збільшення обсягів продажів із відстрочкою платежів. Грошові кошти та їх еквіваленти мали нестабільну динаміку, з падінням у 2022 році та значним приростом у 2023 році (+14,277 млн євро), що може бути пов'язано зі змінами в операційній діяльності чи інвестиційними витратами. Інші оборотні активи залишалися стабільними, зі зростанням у 2022 році та незначним скороченням у 2023 році. Витрати майбутніх періодів мали незначні коливання, залишаючись у межах 13,393-13,940 млн євро, із приростом на 8% у 2023 році. Загальний обсяг активів зріс із 497,114 млн євро у 2020 році до 600,338 млн євро у 2023 році. Основний приріст відбувається за рахунок зростання необоротних активів, а також оборотних активів, таких як запаси та дебіторська заборгованість. Загалом, структура активів компанії свідчить про її стабільний розвиток і ефективне управління ресурсами.

Динаміка та структура зобов'язань підприємства відображають ключові аспекти його фінансової діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Вихідні дані щодо структури та динаміки зобов'язань Volkswagen Group за 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Довгострокові боргові зобов'язання	15636	24640	21871	18046
Поточні зобов'язання	165410	164393	182723	205874
Загальні зобов'язання	181046	189033	204594	223920

Джерело: складено автором на основі [61- 64].

Аналіз структури зобов'язань Volkswagen Group у 2020-2023 pp. (табл. 2.4) показує зростання як поточних, так і загальних зобов'язань, що може бути пов'язано

з необхідністю фінансування інвестиційних проектів та розширення виробництва. Водночас важливо контролювати зростання короткострокових зобов'язань, щоб забезпечити фінансову стійкість та стабільність у довгостроковій перспективі розвитку компанії.

Таблиця 2.4 – Абсолютні та відносні відхилення показників зобов'язань Volkswagen Group за 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2021-2020 pp	2022-2021 pp	2023-2022 pp	2021/ 2020 pp	2022/ 2021 pp	2023/ 2022 pp
Довгострокові боргові зобов'язання	9004	-2769	-3825	1,58	0,89	0,83
Поточні зобов'язання	-1017	18330	23151	0,99	1,11	1,13
Загальні зобов'язання	7987	15561	19326	2,57	2,00	1,95

Джерело: складено автором на основі [61-64].

Довгострокові боргові зобов'язання зросли з 15,636 млн євро у 2020 році до 24,640 млн євро у 2021 році, що свідчить про суттєвий приріст. Проте у 2022 році цей показник скоротився до 21,871 млн євро, а у 2023 році зменшився ще більше до 18,046 млн євро. Це може свідчити про зменшення довгострокового фінансування або поступове погашення заборгованості. Поточні зобов'язання залишалися відносно стабільними у 2020-2021 роках, зменшившись незначно з 165,410 млн євро до 164,393 млн євро. Проте у 2022 році відбулося значне зростання до 182,723 млн євро, а у 2023 році – до 205,874 млн євро. Це свідчить про збільшення короткострокових фінансових зобов'язань, можливо, для підтримки операційної діяльності або фінансування поточних витрат. Загальні зобов'язання стабільно зростають протягом аналізованого періоду: з 181,046 млн євро у 2020 році до 223,920 млн євро у 2023 році. Приріст становить 7,987 млн євро у 2021 році, 15,561 млн євро у 2022 році та 19,326 млн євро у 2023 році. Середньорічний темп зростання загальних зобов'язань становить близько 6%.

Отже компанія демонструє тенденцію до зростання загальних зобов'язань, головним чином за рахунок збільшення поточних зобов'язань. Водночас скорочення довгострокових боргових зобов'язань може свідчити про перегляд фінансової стратегії або поступове погашення боргів. Така динаміка вказує на потребу

контролювати зростання короткострокових зобов'язань, щоб забезпечити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Як показують вихідні дані щодо загальних активів і доходу протягом 2020-2023 років спостерігалася значна зміна загального доходу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вихідні дані щодо загальних активів і доходу Volkswagen Group за 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Загальні активи	497114	528609	564013	600338
Загальний дохід	5249	21958	27302	14608

Джерело: складено автором на основі [61-64].

Аналіз загальних активів і доходів Volkswagen Group у 2020-2023 рр. (табл. 2.6) показує стабільне зростання активів, що може свідчити про розширення бізнесу та збільшення інвестицій у виробництво й інновації. Водночас загальний дохід демонструє значні коливання: після суттєвого зростання у 2021-2022 роках, у 2023 році спостерігається його зниження. Це може бути пов'язано з впливом ринкових факторів, зміною попиту або іншими макроекономічними чинниками.

Таблиця 2.6 – Абсолютні та відносні відхилення показників активів та доходів Volkswagen Group за 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2021-2020 рр	2022-2021 рр	2023-2022 рр	2021/ 2020 рр	2022/ 2021 рр	2020/ 2022 рр
Загальні активи	31495	35404	36325	1,06	1,07	1,06
Загальний дохід	16709	5344	-12694	4,18	1,24	0,54

Джерело: складено автором на основі [61-64].

Аналіз рентабельності активів показує, що компанія зазнавала змін у співвідношенні між доходом і активами протягом 2020-2023 років. Загальні активи зросли з 497,114 млн євро у 2020 році до 600,338 млн євро у 2023 році, зі середньорічним приростом близько 6%. У 2021 році приріст активів становив 31,495 млн євро (+6%), у 2022 році – 35,404 млн євро (+7%), а у 2023 році – 36,325 млн євро (+6%), що свідчить про стабільне розширення ресурсної бази. Загальний дохід

демонстрував нестабільність. У 2021 році він зріс із 5,249 млн євро до 21,958 млн євро (+318%), у 2022 році – до 27,302 млн євро (+24%), однак у 2023 році знизився до 14,608 млн євро (-46%), що може свідчити про вплив зовнішніх факторів чи зниження ефективності. Рентабельність активів також зазнала значних коливань: у 2021 році вона зросла у 4,18 рази, у 2022 році зростання сповільнилося до 1,24, а у 2023 році показник знизився до 0,54, що вказує на зниження ефективності використання активів. Отже, незважаючи на стабільне зростання активів, зниження загального доходу в 2023 році вказує на необхідність посилення операційної ефективності. Компанії слід переглянути свої стратегії управління доходами та стратегії оптимізації активів.

Вихідні дані щодо структури та динаміки фінансових результатів підприємства (табл. 2.7) відображають основні зміни в чистому доході, собівартості реалізованої продукції та операційному прибутку в аналізованому періоді.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані щодо структури та динаміки фінансових результатів Volkswagen Group 2020-2023 рр., млн євро

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід/виручка	8867	15382	8867	15382
Собівартість реалізованої продукції	-183937	-202959	-226866	-261262
Операційний прибуток/дохід	12438	14731	19234	15152

Джерело: складено автором на основі [61-64].

Чистий дохід/виручка за цей період зазнавала значних коливань. У 2021 році компанія досягла значного зростання на 73%, збільшивши показник до 15,382 млн євро порівняно з 8,867 млн євро у 2020 році. Проте у 2022 році чистий дохід різко знизився до рівня 8,867 млн євро, повернувшись до показника 2020 року, що може бути пов'язано з впливом зовнішніх економічних факторів або внутрішніх змін у діяльності компанії. У 2023 році дохід відновився до рівня 15,382 млн євро, знову показавши приріст на 73% порівняно з попереднім роком. Аналіз структури та динаміки фінансових результатів Volkswagen Group (табл. 2.8) демонструє суттєві зміни у ключових показниках протягом 2020-2023 років.

Таблиця 2.8 – Аналіз структури та динаміки фінансових результатів Volkswagen Group 2020-2023 рр., млн євро

Показники	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2021-2020 рр	2022-2021 рр	2023-2022 рр	2021/ 2020 рр	2022/ 2021 рр	2023/ 2022 рр
Чистий дохід/виручка	6515	-6515	6515	1,73	0,58	1,73
Собівартість реалізованої продукції	-19022	-23907	-34396	1,10	1,12	1,15
Операційний прибуток/дохід	2293	4503	-4082	1,18	1,31	0,79

Джерело: складено автором на основі [61-64].

Собівартість реалізованої продукції демонструвала стійке зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2021 році вона зросла на 10% до (-202,959) млн євро, у 2022 році – на 12% до (-226,866) млн євро, а у 2023 році – ще на 15% до (-261,262) млн євро. Постійне збільшення собівартості може бути спричинене підвищенням витрат на матеріали, енергію або виробничі ресурси. Така тенденція вказує на необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності виробничих процесів. Операційний прибуток/дохід також демонстрував нестабільність. У 2021 році спостерігалось його зростання на 18% до 14,731 млн євро, а у 2022 році – ще на 31% до 19,234 млн євро. Проте у 2023 році операційний прибуток знизився до 15,152 млн євро, що становить падіння на 21% порівняно з 2022 роком. Це зниження може бути пов'язане зі зростанням собівартості продукції та інших операційних витрат, які негативно вплинули на прибутковість. Для стабільного зростання варто знижувати витрати, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати фінансову стабільність.

Вихідні дані витрат компанії за період 2020-2023 років показує зміну ключових показників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Вихідні дані щодо структури та динаміки витрат Volkswagen Group 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Собівартість реалізації	-183937	-202959	-226866	-261262
Адміністративні витрати	-9399	-10420	-11689	-12724
Інші операційні витрати	-13904	-13049	-17813	-19534

Джерело: складено автором на основі даних [61-64].

Динаміка витрат компанії відображає зміни у її операційній діяльності, що пов'язано з коливаннями собівартості реалізації, адміністративних та інших операційних витрат. Аналіз абсолютних та відносних відхилень (табл. 2.10) дозволяє оцінити інтенсивність зростання витрат і їх вплив на фінансовий результат компанії у 2020-2023 роках.

Таблиця 2.10 – Абсолютні та відносні відхилення структури та динаміки витрат Volkswagen Group 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2021- 2020 pp	2022- 2021 pp	2023- 2022 pp	2021/ 2020 pp	2022/ 2021 pp	2023/ 2022 pp
Собівартість реалізації	-19022	-23907	-34396	1,1	1,12	1,15
Адміністративні витрати	-1021	-1269	-1035	1,11	1,12	1,09
Інші операційні витрати	855	-4764	-1721	0,94	1,37	1,1

Джерело: складено автором на основі [61-64].

Таблиця відображає дані щодо структури та динаміки витрат компанії за період 2020-2023 років, які охоплюють три основні категорії: собівартість реалізації, адміністративні витрати та інші операційні витрати. Основна частка витрат припадає на собівартість реалізації, яка стабільно зростала з (-183937) млн євро у 2020 році до (-261262) млн євро у 2023 році. Найбільше зростання відбулося у 2022-2023 роках, коли витрати збільшилися на (-34396) млн євро. Темпи приросту собівартості реалізації зростали: 1,10 у 2021-2020, 1,12 у 2022-2021 та 1,15 у 2023-2022, що свідчить про прогресуючу динаміку. Адміністративні витрати демонструють помірне, але стабільне зростання: з (-9399) млн євро у 2020 році до (-12724) млн євро у 2023 році. Найбільше збільшення зафіксовано у 2022 році порівняно з 2021 роком (-1269) млн євро, тоді як темпи зростання залишаються стабільними: 1,11 у 2021-2020, 1,12 у 2022-2021 та 1,09 у 2023-2022. Інші операційні витрати мають нестабільну динаміку. У 2021 році вони зменшилися на 855 млн євро порівняно з 2020 роком, але у 2022 році витрати зросли на (-4764) млн євро, а у 2023 році – ще на (-1721) млн євро. Темпи змін відображають зниження у 2021-2020 (0,94), різке зростання у 2022-2021 (1,37) та помірне збільшення у 2023-2022 (1,10). Загалом собівартість реалізації є основною статтею витрат і зростає швидше за інші категорії, що вимагає оптимізації

виробничих процесів. Адміністративні витрати залишаються контрольованими із стабільним зростанням, тоді як інші операційні витрати демонструють варіативність, особливо у 2022 році, що потребує додаткового аналізу. Компанії слід зосередитися на управлінні витратами, особливо у категоріях собівартості реалізації та інших операційних витрат.

Вихідні дані структури доходів компанії (табл. 2.11) дозволять побачити ключові тенденції за аналізований період, зокрема динаміку зростання операційного доходу та зміну інших доходів, які впливають на фінансову стабільність та ефективність діяльності.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані доходів Volkswagen Group 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Загальний операційний дохід	11803	19317	23068	24622
Інші операційні доходи	12438	14731	19234	15152

Джерело: складено автором на основі [61-64].

Динаміка доходів Volkswagen Group за 2020-2023 рр. демонструє загальне зростання операційного доходу, що може свідчити про ефективність стратегічного управління та адаптацію до ринкових умов. Водночас інші операційні доходи показують нестабільність, що може бути зумовлено зміною додаткових джерел прибутку. Для детального аналізу інтенсивності змін доходів розглянемо абсолютні та відносні відхилення показників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Абсолютні та відносні відхилення структури та динаміки доходів Volkswagen Group 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2021/ 2020 рр	2022/ 2021 рр	2023/ 2022 рр	2021/ 2020 рр	2022/ 2021 рр	2023/ 2022 рр
Загальний операційний дохід	7514	3751	1554	1,64	1,19	1,07
Інші операційні доходи	2293	4503	-4082	1,18	1,31	0,79

Джерело: складено автором на основі [61- 64].

Аналіз структури доходів компанії за період з 2020 до 2023 року свідчить про

зростання загального операційного доходу, однак із поступовим зниженням темпів приросту. У 2021 році спостерігалось значне збільшення доходу на 7514 млн євро, що становило 64% порівняно з 2020 роком. Проте у 2022 році темпи зростання уповільнилися до 19%, а у 2023 році скоротилися до 7%. Це може свідчити про насичення ринку або вплив зовнішніх економічних умов, що потребує додаткового аналізу. Інші операційні доходи продемонстрували різні тенденції: у 2021 році вони зросли на 2293 млн євро, що становило 18%, а у 2022 році темпи зростання прискорилися до 31%, забезпечивши приріст на 4503 млн євро. Однак у 2023 році ці доходи скоротилися на 4082 млн євро, або на 21%, що вказує на втрату стабільності в цьому сегменті. Таке зниження може бути пов'язане зі зміною ринкових умов або зменшенням надходжень з неосновних джерел.

Загалом, компанія демонструє стійке зростання загального операційного доходу, проте уповільнення його темпів у поєднанні зі скороченням інших операційних доходів вимагає стратегічного переосмислення. Для забезпечення сталого розвитку рекомендується зосередити зусилля на диверсифікації джерел доходу, аналізі причин скорочення додаткових надходжень у 2023 році та оптимізації основної діяльності.

Аналіз структури та динаміки активів компанії Volkswagen Group за період 2020-2023 років свідчить про стабільне зростання загальних активів, яке досягло 600,338 млн євро у 2023 році, зі збільшенням на 6-7% щороку. Основний приріст забезпечується за рахунок необоротних активів, особливо нематеріальних, які демонструють сталу позитивну динаміку. Оборотні активи також зросли, зокрема за рахунок запасів і дебіторської заборгованості, що свідчить про зростання обсягів продажів із відстрочкою платежів. Натомість грошові кошти мали нестабільну динаміку, із падінням у 2022 році та значним приростом у 2023 році, що може бути наслідком змін у фінансовій або інвестиційній стратегії. Структура зобов'язань демонструє зростання загальних зобов'язань компанії до 223,920 млн євро у 2023 році, головним чином за рахунок збільшення поточних зобов'язань. Довгострокові боргові зобов'язання, навпаки, скоротилися, що може свідчити про поступове погашення боргів або зміну фінансової стратегії. Ця динаміка вказує на необхідність

контролю короткострокових зобов'язань для збереження фінансової стійкості. Рентабельність активів була нестабільною, особливо у 2023 році, коли дохід значно знизився на 46%. Це вказує на зниження ефективності використання активів і потребу в оптимізації управління ними.

Аналіз витрат показує, що основна частка припадає на собівартість реалізації, яка стабільно зростає. Адміністративні витрати залишаються контрольованими, а інші операційні витрати демонструють варіативність, особливо у 2022 році. Доходи зростають, хоча темпи уповільнюються, а інші операційні доходи різко скоротилися у 2023 році, що може свідчити про нестабільність у цьому сегменті.

Незважаючи на загальну стабільність, Volkswagen Group стикається з низкою викликів, пов'язаних із змінами в глобальному автомобільному секторі. Посилення конкуренції, зростання вимог до екологічності транспортних засобів та нестабільність геополітичної ситуації вимагають від компанії адаптації до нових умов. Для забезпечення стабільного розвитку рекомендується посилити увагу до оптимізації витрат, диверсифікації доходів та інвестицій у дослідження і розробки нових технологій.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group

Компанія Volkswagen Group є одним із провідних гравців у глобальній автомобільній галузі, яка протягом десятиліть демонструє стабільні результати та високу конкурентоспроможність. Її фінансові показники, технологічні інновації, стратегії сталого розвитку та адаптація до глобальних викликів, таких як перехід до електромобільності та підвищення екологічних стандартів, є ключовими чинниками, що визначають успіх компанії на світовому ринку. Volkswagen Group продовжує відігравати важливу роль у формуванні майбутнього автомобільної галузі, зберігаючи лідерські позиції завдяки стратегічним рішенням і ефективному управлінню.

Для проведення аналізу конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group

нами використано вихідні дані за період з 2020 по 2023 роки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Основні фінансові показники Volkswagen Group за 2020-2023 роки, млн євро

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Операційний дохід	11803	19317	23068	24622
Собівартість реалізованої продукції	186089	205681	229535	263621
Власний капітал	128783	146154	178328	189912
Загальні активи	497114	528609	564013	600338
Зобов'язання	368331	382455	385685	410426
Поточні активи	194944	200347	224159	239644
Поточні зобов'язання	165410	164393	182723	205874
Чистий дохід	8867	15382	15457	16599
Витрати на збут, загальні та адміністративні витрати	24414	25998	27867	30315

Джерело: складено автором на основі даних [61-66].

Таблиця відображає ключові фінансові показники компанії, що характеризують її фінансовий стан та ефективність діяльності. Операційний дохід зріс з 11,803 млн євро у 2020 році до 24,622 млн євро у 2023 році, що свідчить про покращення операційної ефективності. Собівартість реалізованої продукції також зросла, що вказує на збільшення виробництва та продажів. Власний капітал стабільно збільшувався, зміцнюючи фінансову позицію, а загальні активи зросли, що відображає розширення бізнесу. Водночас зобов'язання також зросли, що може бути пов'язано із залученням фінансування. Оборотні активи та чистий дохід демонструють позитивну динаміку, тоді як зростання оборотних зобов'язань потребує контролю для забезпечення платоспроможності. Витрати на збут та адміністрування збільшилися, що може бути пов'язано з розширенням діяльності. Загалом, показники свідчать про стабільний розвиток компанії, але потребують моніторингу зобов'язань та витрат.

Для детального вивчення конкурентоспроможності компанії нами було проведено розрахунки коефіцієнтів конкурентоспроможності (табл. 2.14), що дозволяють оцінити її позиції порівняно з іншими провідними виробниками автомобілів за 2020-2023 роки. Результати цих розрахунків подані у вигляді таблиці, які дають змогу чітко побачити сильні та слабкі сторони Volkswagen Group у контексті

глобального ринку.

Таблиця 2.14 – Ключові розрахункові показники конкурентоспроможності Volkswagen Group за 2020-2023 роки

Розрахункові показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Рентабельність товару, %	6,34	9,39	10,05	9,34
Коефіцієнт автономії (більше 0,5)	0,26	0,28	0,32	0,32
Коефіцієнт платоспроможності (1)	0,35	0,38	0,46	0,46
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (більше 0,2)	0,53	0,52	0,58	0,58
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,05	0,08	0,07	0,07
Рентабельність продажів, %	133,11	125,58	149,24	148,33
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	-28,73	30,83	68,62	189,15

Джерело: складено автором на основі даних [61-66].

Таблиця відображає динаміку ключових фінансових коефіцієнтів та показників ефективності компанії за період з 2020 по 2023 роки.

Рентабельність товару демонструє зростання з 6,34% у 2020 році до 10,05% у 2022 році, але у 2023 році зменшується до 9,34%, що може свідчити про незначне зниження прибутковості товарів. Коефіцієнт автономії, який ілюструє частку власного капіталу у структурі активів, поступово зростає з 0,26 до 0,32, але залишається нижче бажаного рівня (0,5). Коефіцієнт платоспроможності, що відображає здатність компанії покривати свої зобов'язання, також демонструє зростання: з 0,35 у 2020 році до 0,46 у 2023 році, що свідчить про підвищення фінансової стійкості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність компанії негайно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями, залишається стабільним на рівні 0,53-0,58, що перевищує нормативне значення (0,2). Коефіцієнт оборотності оборотних засобів не демонструє суттєвих змін, коливаючись у межах 0,05-0,08, що свідчить про стабільність в управлінні оборотними активами. Рентабельність продажів показує значні коливання: з 133,11% у 2020 році до максимуму 149,24% у 2022 році, після чого незначно знижується до 148,33% у 2023 році, що свідчить про високу ефективність продажів. Окремо варто відзначити коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту, який демонструє стрімке зростання: з негативного значення (-28,73) у 2020 році до 189,15 у 2023 році. Це свідчить про суттєве покращення ефективності рекламних кампаній та збутових стратегій.

Загалом, аналізовані показники свідчать про покращення фінансової стійкості та ефективності діяльності компанії протягом аналізованого періоду, хоча певні аспекти, такі як коефіцієнт автономії, потребують подальшого вдосконалення.

Динаміка ключових показників конкурентоспроможності компанії (табл. 2.15) відображає зміни у виробничій діяльності, фінансовому стані та організації збуту, що дозволяє оцінити загальний рівень її конкурентоспроможності.

Таблиця 2.15 – Динаміка ключових показників конкурентоспроможності Volkswagen Group за 2020-2023 роки

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев)	2,54	3,76	4,02	3,74
Критерій фінансового положення підприємства (Фп)	0,34	0,36	0,4	0,4
Критерій ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез)	45,23	50,78	64,83	81,36
Критерій конкурентоспроможності товару (Кт)	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп)	11,21	12,68	15,96	19,72

Джерело: складено автором на основі даних [61-66].

Значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев) поступово зростало з 2,54 у 2020 році до 4,02 у 2022 році, що свідчить про покращення ефективності виробничих процесів. Проте у 2023 році цей показник дещо знизився до 3,74, що може бути результатом певних змін у виробничій діяльності або зовнішніх умов. Значення критерію фінансового положення підприємства (Фп) стабільно зростало протягом аналізованого періоду, досягнувши 0,4 у 2022-2023 роках, що свідчить про поступове покращення фінансової стабільності компанії. Значення критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез) демонструє значне зростання: з 45,23 у 2020 році до 81,36 у 2023 році. Це свідчить про суттєве покращення маркетингових стратегій та ефективності збуту. Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп) демонструє стійке зростання: з 11,21 у 2020 році до 19,72 у 2023 році. Це вказує на значне покращення загальної конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

Загалом, аналізовані показники свідчать про стабільне покращення виробничої ефективності, фінансової стійкості та збутових стратегій компанії протягом

аналізованого періоду, що сприяє її посиленню конкурентних позицій.

Компанія Volkswagen Group є одним із провідних гравців у глобальній автомобільній галузі, яка протягом десятиліть демонструє стабільні результати та високу конкурентоспроможність. Її фінансові показники, технологічні інновації, стратегії сталого розвитку та адаптація до глобальних викликів, таких як перехід до електромобільності та підвищення екологічних стандартів, є ключовими чинниками, що визначають успіх компанії на світовому ринку. Volkswagen Group продовжує відігравати важливу роль у формуванні майбутнього автомобільної галузі, зберігаючи лідерські позиції завдяки стратегічним рішенням і ефективному управлінню.

Для проведення аналізу конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group використано вихідні дані за період з 2020 по 2023 роки. Протягом цього часу компанія демонструвала значні успіхи в ефективності виробництва, організації збуту та просування продукції, хоча й залишаються напрямки для вдосконалення.

Результати аналізу показали, що за весь досліджуваний період компанія зберігала високий рівень конкурентоспроможності завдяки послідовним інвестиціям у розвиток та ефективному використанню ресурсів. Рентабельність товару протягом років зросла з 6,34% у 2020 році до 9,34% у 2023 році, що свідчить про зростання здатності генерувати прибуток від реалізації продукції. Коефіцієнт автономії залишається нижчим за оптимальний рівень (0,316 у 2023 році), що вказує на певну залежність від зовнішнього фінансування, але при цьому демонструє тенденцію до зростання.

Коефіцієнт платоспроможності зріс з 0,35 у 2020 році до 0,463 у 2023 році, відображаючи покращення здатності компанії виконувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує рекомендований мінімум і у 2023 році становить 0,584, що свідчить про високу ліквідність компанії. Рентабельність продажів у 2023 році досягла 148,33%, що є підтвердженням ефективного управління доходами.

Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп) у 2023 році досяг 19,72, що значно перевищує показники попередніх років і підтверджує зростання конкурентних переваг Volkswagen Group. Високі показники ефективності організації збуту та

маркетингових заходів стали основою для зміцнення позицій компанії на глобальному ринку. Разом з тим, компанії слід продовжувати роботу над зменшенням залежності від зовнішнього фінансування та підвищенням оборотності активів.

Зміна коефіцієнта конкурентоспроможності компанії (рис. 2.1) за період 2020-2023 років ілюструє прогрес у ключових напрямках її діяльності.

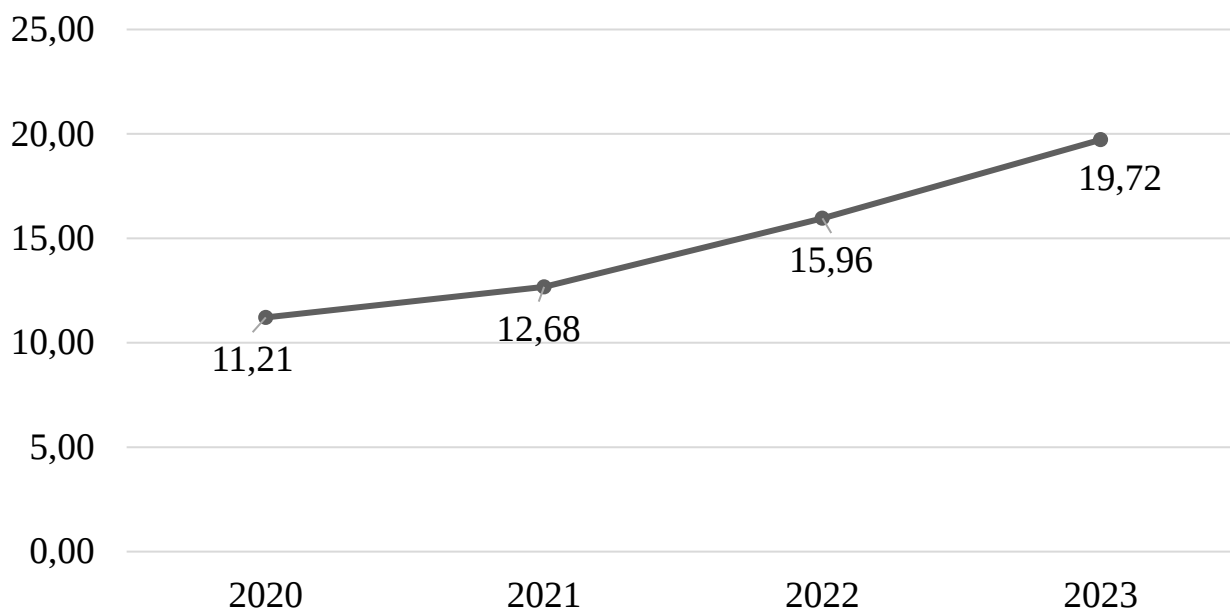


Рисунок 2.1 – Коефіцієнт конкурентоспроможності за 2020-2023 роки

Джерело: складено автором на основі даних [61-66].

На основі представленого графіка, що ілюструє зміну коефіцієнтів конкурентоспроможності Volkswagen Group за період 2020-2023 років, можна зробити висновок, що компанія демонструє стійке зростання конкурентоспроможності. Значення коефіцієнта постійно збільшувалися, що свідчить про стабільний розвиток і здатність ефективно адаптуватися до змін ринку. У 2020 році коефіцієнт конкурентоспроможності складав 11,21, а до 2023 року зріс до 19,72, що демонструє значне покращення показників. Таке зростання є результатом впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів і стратегічного управління. Особливо помітний приріст спостерігається в період 2022-2023 років, де значення зросло з 15,96 до 19,72, що свідчить про ефективну реалізацію стратегічних планів компанії та успіх нових

продуктів на ринку. Ріст конкурентоспроможності також можна пов'язати з активними зусиллями Volkswagen Group у таких напрямках, як розвиток електромобілів, підвищення ефективності виробництва та участь у глобальних ініціативах зі сталого розвитку. Загалом, динаміка підтверджує сильну позицію компанії на світовому ринку та її здатність успішно конкурувати з іншими глобальними автовиробниками, демонструючи готовність до сучасних викликів і завдань.

Таким чином, аналіз показав, що Volkswagen Group є одним із лідерів світового ринку завдяки поєднанню інноваційних стратегій, ефективного управління та здатності адаптуватися до сучасних викликів. Компанія демонструє високу конкурентоспроможність, завдяки впровадженню новітніх технологій, розробці екологічно чистих транспортних засобів, акценту на сталий розвиток та клієнтоорієнтованості. Такий підхід забезпечує стабільне зміцнення позицій компанії на глобальному мінливому ринку.

Volkswagen Group демонструє стійке зростання доходів і фінансових показників протягом останніх років, однак аналіз структури витрат виявляє певні проблемні аспекти, які потребують уваги. Зокрема, собівартість реалізованої продукції зросла з 186,089 млн євро у 2020 році до 263,621 млн євро у 2023 році, що свідчить про постійне підвищення витрат на виробництво. Збільшення собівартості випереджає темпи зростання доходів, що негативно впливає на загальну рентабельність. Це може бути наслідком підвищення цін на сировину, витрат на енергію, логістики та інших операційних ресурсів.

Інші категорії витрат також демонструють значне зростання. Наприклад, адміністративні витрати збільшилися з 9,399 млн євро у 2020 році до 12,724 млн євро у 2023 році, що може бути пов'язано з розширенням бізнесу та збільшенням витрат на управлінські функції. Інші операційні витрати, які мали значні коливання протягом аналізованого періоду, також досягли свого піку в 19,534 млн євро у 2023 році, що вказує на необхідність контролю цих витрат.

2.3. Аналіз позицій компанії Volkswagen Group на глобальному ринку

Компанія Volkswagen Group діє у надзвичайно конкурентному середовищі, яке характеризується наявністю багатьох сильних гравців, таких як Renault Group, Ford Motor Company, Kia Corporation, Mercedes-Benz Group AG, Tesla, Inc. та інші. Для глибшого розуміння позицій Volkswagen Group на глобальному ринку необхідно проаналізувати її основних конкурентів, їх стратегії та переваги. Цей аналіз дозволить виявити ключові сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити її здатність зберігати лідерство в умовах жорсткої конкуренції. У цьому розділі буде розглянуто позиції Volkswagen Group у контексті порівняння з іншими провідними виробниками автомобілів, що дозволить сформувати цілісну картину її конкурентного середовища. Ford Motor Company є одним із найстаріших та найвпливовіших автомобільних виробників у світі. Компанія славиться своєю інноваційною історією, особливо в галузі масового виробництва автомобілів. Ford Motor Company активно розвиває сегмент електромобілів, що дозволяє їй конкурувати з іншими гравцями. Завдяки широкій лінійці пікапів, комерційних автомобілів та доступних моделей, компанія займає сильні позиції на ринку США та поступово розширює свою присутність на глобальному ринку. Огляд діяльності Ford Motor Company дозволить зрозуміти, як цей конкурент впливає на позиції Volkswagen Group у світовій автомобільній галузі.

У рамках дослідження було проведено розрахунки та аналіз ключових показників конкурентоспроможності Ford Motor Company за період 2020-2023 років (табл. 2.16). Вихідні дані для аналізу отримано з фінансових звітів компанії (додаток В, додаток Г).

Таблиця 2.16 – Динаміка ключових показників конкурентоспроможності Ford Motor Company, 2020-2023 роки

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев)	-1,36	2,24	2,29	1,34
Критерій фінансового положення підприємства (Фп)	0,24	0,31	0,28	0,28

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5
Критерій ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез)	114,70	15,53	-135,3	36,81
Критерій конкурентоспроможності товару (Кт)	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп)	26,57	4,33	-30,36	9,08

Джерело складено автором на основі даних [61-66].

Значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев) значно змінювалося протягом аналізованого періоду. У 2020 році цей показник був негативним (-1,36), що свідчить про труднощі у виробничій сфері. У 2021 році спостерігається значне покращення до 2,24, яке залишалося на схожому рівні у 2022 році 2,29, проте у 2023 році показник знову знизився до 1,34, що може свідчити про певні проблеми у виробничих процесах. Значення критерію фінансового положення підприємства (Фп) показувало коливання, зростаючи з 0,24 у 2020 році до 0,31 у 2021 році, а потім знижуючись до 0,28 у 2022-2023 роках, що свідчить про нестабільність фінансового стану. Значення критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез) має значну варіативність. У 2020 році показник досягнув високого рівня 114,70, проте у 2021 році він значно знизився до 15,53. У 2022 році значення стало негативним (-135,27), що свідчить про суттєві проблеми у сфері збуту та маркетингу. У 2023 році ситуація частково стабілізувалася, і показник досяг 36,81. Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп) показує значні коливання. У 2020 році він був високим 26,57, але у 2021 році впав до 4,33. У 2022 році коефіцієнт став негативним (-30,36), що свідчить про серйозне зниження конкурентних позицій компанії. У 2023 році показник покращився до 9,08, проте все ще залишався значно нижчим від рівня 2020 року. Загалом, аналізовані показники свідчать про нестабільність конкурентоспроможності компанії протягом аналізованого періоду. Отже, у Ford Motor Company коефіцієнт конкурентоспроможності значно нижчий порівняно із Volkswagen Group, досягнувши максимального значення 9,08 у 2023 році. Ці показники свідчать про те, що Volkswagen Group має сильніші конкурентні позиції на глобальному ринку, що зумовлено вищою ефективністю організації збуту, фінансовою стійкістю та загальною продуктивністю компанії. Висока рентабельність

і стійка структура активів Volkswagen Group забезпечують їй перевагу над Ford. Водночас Ford Motor Company демонструє потенціал для зростання, зокрема через поступове покращення окремих показників, таких як фінансова стійкість і організація збуту. Однак для досягнення більш високих конкурентних позицій компанії необхідно зосередитися на вдосконаленні своїх операційних процесів, оптимізації витрат і впровадженні інноваційних підходів для посилення своїх позицій на ринку.

Щоб оцінити позиції Kia Corporation (табл. 2.17) у порівнянні з Volkswagen Group нами використано вихідні дані для аналізу отримано з фінансових звітів компанії (додаток Д, додаток Е). Kia Corporation – це південнокорейський автовиробник, який є одним із важливих гравців глобального автомобільного ринку. Компанія відома своєю інноваційною продукцією, конкурентоспроможними цінами та широким асортиментом моделей, що орієнтовані на різні сегменти споживачів. Kia Corporation активно інвестує в розвиток електромобілів та впровадження новітніх технологій, що дозволяє їй зберігати високі позиції у галузі. Завдяки стратегії орієнтації на якість і доступність, Kia Corporation здобула довіру клієнтів у багатьох країнах світу.

Таблиця 2.17 – Динаміка ключових показників конкурентоспроможності Kia Corporation за 2020-2023 рр.

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев)	1,68	3,56	4,22	6,01
Критерій фінансового положення підприємства (Фп)	0,65	0,72	0,77	0,87
Критерій ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез)	187,12	42,32	54,5	51,71
Критерій конкурентоспроможності товару (Кт)	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп)	43,81	10,81	13,72	13,38

Джерело: складено автором на основі даних [61-66].

Значення критерію ефективності виробничої діяльності (Ев) стабільно зростає, збільшившись з 1,68 у 2020 році до 6,01 у 2023 році, що вказує на підвищення продуктивності. Критерій фінансового положення (Фп) також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 0,65 до 0,87, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості

компанії. Водночас ефективність організації збуту та просування товару (Ез) зазнає коливань: після різкого падіння у 2021 році до 42,32 показник частково відновився до 51,71 у 2023 році, що вказує на нестабільність маркетингових стратегій. Коефіцієнт конкурентоспроможності (Ккп) після значного спаду у 2021 році частково відновився, але залишається нижчим за рівень 2020 року. Загалом, компанія демонструє позитивні результати у виробничій та фінансовій сферах, проте ефективність збуту потребує додаткової уваги для стабілізації конкурентних позицій. Порівняння коефіцієнтів конкурентоспроможності Kia Corporation та Volkswagen Group показує, що Kia мала сильнішу позицію у 2020 році, але її показники поступово знижувалися. У 2023 році коефіцієнт Kia Corporation становив 13,38, а Volkswagen Group – 19,72, що свідчить про стабільнішу динаміку зростання позицій Volkswagen Group. Kia Corporation демонструє високу початкову конкурентоспроможність, але менш стійкий розвиток.

Для аналізу нами також обрана компанія Tesla, Inc. (табл. 2.18) – глобальний лідер у сфері електромобілів та сталих енергетичних рішень. Вихідні дані для аналізу отримано з фінансових звітів компанії (додаток Ж, додаток И). Завдяки інноваційним підходам до виробництва, впровадженню передових технологій та розробці революційних продуктів, Tesla стала символом майбутнього автомобільної галузі. Орієнтуючись на електрифікацію транспорту й розвиток систем зберігання енергії, компанія ставить екологічність і ефективність у центр своєї стратегії. Високі стандарти якості, прогресивний маркетинг та фінансова стабільність забезпечують Tesla, Inc. лідерські позиції на глобальному ринку.

Таблиця 2.18 – Динаміка ключових показників конкурентоспроможності Tesla Inc., 2020-2023 роки

Показник	2020	2021	2022	2023
Критерію ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев)	3,13	6,49	9,04	4,5
Критерію фінансового положення підприємства (Фп)	0,64	0,7	0,86	0,93
Критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез)	102,22	45,1	41,61	19,47
Критерію конкурентоспроможності товару (Кт)	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп)	24,50	11,88	11,51	5,75

Джерело складено автором на основі даних [61-66].

Значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев) демонструє нестабільну динаміку. У 2020 році показник становив 3,13, значно зріс до 6,49 у 2021 році та досяг максимуму 9,04 у 2022 році. Однак у 2023 році він знизився до 4,5, що може свідчити про певні труднощі або обмеження у виробничих процесах. Значення критерію фінансового положення підприємства (Фп) поступово зростає, починаючи з 0,64 у 2020 році і досягаючи 0,93 у 2023 році. Це свідчить про значне покращення фінансової стійкості Tesla Inc., що є важливим фактором для підтримання її конкурентоспроможності. Значення критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез) демонструє негативну тенденцію, знижуючись з 102,22 у 2020 році до 19,47 у 2023 році. Це може свідчити про зниження ефективності маркетингових стратегій або труднощі у збуті продукції на ринку. Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп) демонструє тенденцію до зниження: з 24,50 у 2020 році він зменшився до 5,75 у 2023 році. Це вказує на послаблення конкурентних позицій Tesla Inc. за аналізований період, що може бути наслідком нестабільності у виробничій ефективності та зниження ефективності збуту.

Загалом Tesla Inc. демонструє сильні фінансові позиції та відповідність продукції ринковим стандартам, однак їй необхідно посилити маркетингові стратегії та стабілізувати виробничі процеси для покращення своїх конкурентних позицій на глобальному ринку. Протягом усього досліджуваного періоду 2020-2023 років Volkswagen Group демонстрував стабільно вищі показники конкурентоспроможності порівняно з Tesla, Inc. Коефіцієнт конкурентоспроможності Volkswagen зростає з 11,21 у 2020 році до 19,72 у 2023 році, тоді як у Tesla цей показник має значно нижчі значення, коливаючись від 24,50 у 2020 році до 5,75 у 2023 році. Це свідчить про зростання ринкових позицій Volkswagen Group, завдяки успішній організації збуту, тоді як Tesla, Inc. демонструє нестабільність у своїй конкурентоспроможності, попри високу фінансову стійкість (показник Фп постійно перевищує 0,6 і досягає 0,93 у 2023 році). Volkswagen впевнено утримує позиції одного з лідерів ринку, тоді як Tesla, Inc. потребує оптимізації збуту та маркетингових стратегій для покращення своїх позицій на глобальному ринку.

Mercedes-Benz Group AG (табл. 2.19) є одним із найвідоміших преміум-брендів

у світі автомобільної промисловості, який асоціюється з якістю, інноваціями та розкішшю. Компанія активно інвестує у розвиток електромобілів, удосконалення технологій автономного водіння та впровадження екологічних стандартів. Завдяки сильній присутності на ринку преміум-сегмента, Mercedes-Benz Group AG є важливим конкурентом Volkswagen Group. Вихідні дані для аналізу отримано з фінансових звітів компанії (додаток К, додаток Л).

Таблиця 2.19 – Динаміка ключових показників конкурентоспроможності Mercedes-Benz Group AG, 2020-2023 роки

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев)	2,36	5,7	5,9	5,8
Критерій фінансового положення підприємства (Фп)	0,31	0,39	0,43	0,45
Критерій ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез)	66,51	25,77	51,57	169,8
Критерій конкурентоспроможності товару (Кт)	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп)	16,07	7,23	13,2	40,39

Джерело складено автором на основі даних [61-66].

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев) демонструє стабільне зростання протягом перших двох років – з 2,36 у 2020 році до 5,9 у 2022 році. У 2023 році показник знизився до 5,8, що вказує на певну стабілізацію після значного зростання. Критерій фінансового положення підприємства (Фп) поступово зростав з 0,31 у 2020 році до 0,45 у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії. Критерій ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез) демонструє значні коливання. У 2020 році показник був на рівні 66,51, знизився до 25,77 у 2021 році, потім відновився до 51,57 у 2022 році і різко зріс до 169,82 у 2023 році. Це вказує на покращення маркетингових стратегій і ефективності збуту у 2023 році. Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп) демонструє різноспрямовану динаміку. У 2020 році показник становив 16,07, знизився до 7,23 у 2021 році, зріс до 13,2 у 2022 році і досяг значного зростання до 40,39 у 2023 році. Це свідчить про суттєве покращення конкурентних позицій компанії в останній рік аналізу. Загалом компанія демонструє позитивну динаміку у фінансовій стійкості та

ефективності збуту, що дозволило значно покращити її конкурентоспроможність у 2023 році. Однак важливо звернути увагу на стабілізацію виробничих процесів і подальше утримання високого рівня маркетингової ефективності. Протягом періоду з 2020 по 2023 рік коефіцієнт конкурентоспроможності Mercedes-Benz Group AG демонстрував значне зростання, підвищившись з 16,07 у 2020 році до 40,39 у 2023 році. Це свідчить про суттєве посилення позицій компанії на глобальному ринку, зокрема завдяки ефективній організації збуту та зростанню виробничої ефективності. У той же час Volkswagen Group показав помірне зростання цього коефіцієнта – з 11,21 у 2020 році до 19,72 у 2023 році, що свідчить про стабільний, але менш динамічний розвиток у порівнянні з Mercedes-Benz Group AG. Таким чином, Mercedes-Benz Group AG демонструє помітнішу прогресію в підвищенні конкурентоспроможності на ринку, ніж Volkswagen Group.

Renault Group є одним із провідних виробників автомобілів у Європі та світі, відомим своєю інноваційністю, акцентом на доступність і практичність продукції. Компанія активно впроваджує нові технології, що допомагає їй залишатися конкурентоспроможною в умовах глобального ринку. Завдяки широкому асортименту моделей, від бюджетних до преміум-сегменту Renault Group продовжує займати стабільну позицію серед світових лідерів автомобільної індустрії. У цьому аналізі буде розглянуто ключові показники конкурентоспроможності Renault Group (табл. 2.20), що дозволить оцінити її позиції відносно інших гравців ринку. Вихідні дані для аналізу отримано з фінансових звітів компанії (додаток М, додаток Н).

Таблиця 2.20 – Динаміка ключових показників конкурентоспроможності Renault Group, 2020-2023 роки

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев)	-0,41	1,34	2,57	3,87
Критерій фінансового положення підприємства (Фп)	0,40	0,44	0,47	0,48
Критерій ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез)	-0,22	50,58	-245,27	71,5
Критерій конкурентоспроможності товару (Кт)	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп)	0,33	12,29	-55,56	17,5

Джерело складено автором на основі даних [61-66].

Аналіз показників конкурентоспроможності Renault Group за період з 2020 по 2023 рік свідчить про значну динамічність змін у діяльності компанії. Значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства (Ев) демонструє поступове покращення: з негативного рівня (-0,41) у 2020 році до 3,87 у 2023 році, що вказує на позитивні зміни у виробничих процесах. Показник фінансового положення підприємства (Фп) зростає з 0,40 у 2020 році до 0,48 у 2023 році, відображаючи покращення фінансової стабільності, хоча досягнення оптимальних значень потребує подальшої роботи. Значення ефективності організації збуту та просування товару на ринку (Ез) зазнало значних коливань: від негативного рівня (-0,22) у 2020 році до піку 50,58 у 2021 році, різкого падіння до (-245,27) у 2022 році та відновлення до 71,5 у 2023 році. Це свідчить про серйозні виклики у маркетинговій діяльності, які лише частково вдалося вирішити. Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії (Ккп) показав значну нестабільність: з 0,33 у 2020 році він зріс до 12,29 у 2021 році, потім впав до (-55,56) у 2022 році та відновився до 17,5 у 2023 році. Загалом Renault Group демонструє нестабільну динаміку своїх показників, що вказує на необхідність зміцнення маркетингових стратегій, підвищення ефективності збуту та подальшої оптимізації фінансових і виробничих процесів для забезпечення сталого розвитку та конкурентних позицій.

За період 2020-2023 років коефіцієнт конкурентоспроможності Renault Group демонстрував значну нестабільність: від критично низького рівня 0,33 у 2020 році до 12,29 у 2021 році, різкого спаду до (-55,56) у 2022 році та відновлення до 17,50 у 2023 році. На відміну від цього, Volkswagen Group зберігав стабільно високі показники, досягнувши 19,72 у 2023 році. Таким чином, Volkswagen Group значно випереджає Renault Group завдяки стабільності та ефективності, тоді як Renault демонструє потенціал для вдосконалення, але поки що залишається позаду через коливання показників.

Конкурентоспроможність провідних автомобільних компаній значно варіюється (рис. 2.2) залежно від року та обраних критеріїв оцінки, що зумовлено змінами у технологічному розвитку, ринковій кон'юнктурі та стратегіях компаній.

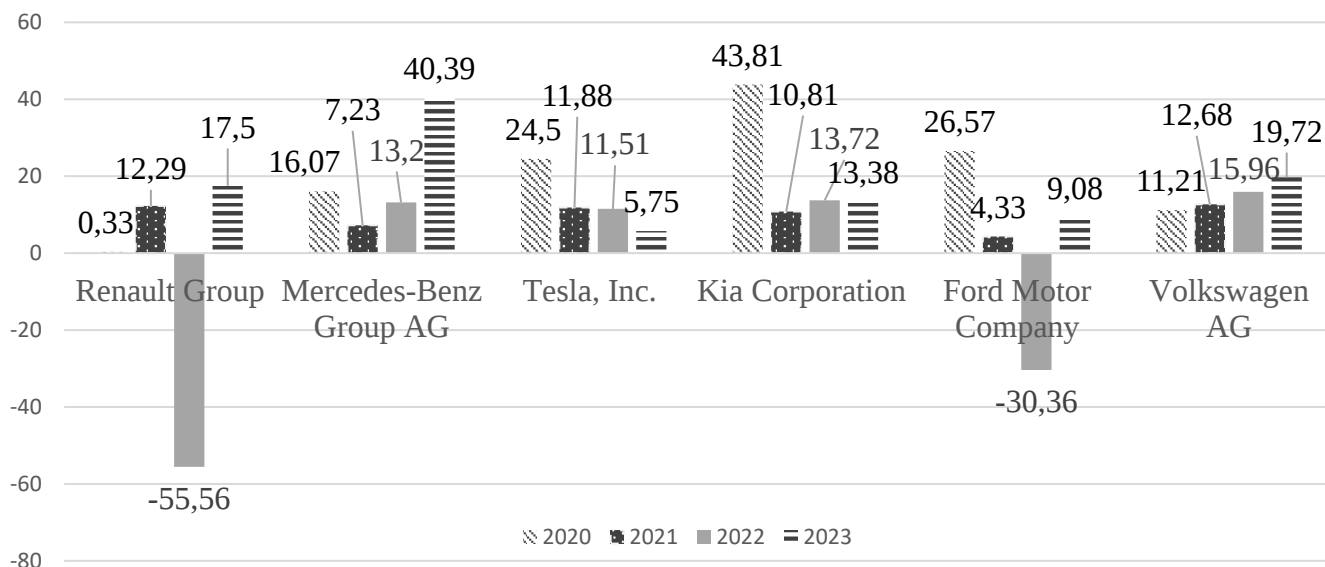


Рисунок 2.2 – Порівняння показників конкурентоспроможності досліджуваних компаній за 2020-2023 роки

Джерело складено автором на основі даних [61-66].

Згідно з представленими даними, Volkswagen Group демонструє стабільне зростання коефіцієнта конкурентоспроможності протягом аналізованого періоду, підвищуючи свої показники з 11,21 у 2020 році до 19,72 у 2023 році. Така позитивна динаміка є свідченням послідовної реалізації стратегічних планів, інвестицій у технологічні розробки та ефективного управління ресурсами, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції у глобальному масштабі. Схожий успіх демонструє Mercedes-Benz Group AG, який значно збільшує свої показники, досягаючи рівня 40,39 у 2023 році, що є найвищим результатом серед представлених компаній. Такий прогрес може бути пов'язаний із впровадженням інноваційних рішень у преміум-сегменті, розвитком лінійки електромобілів та успішною адаптацією до змін ринку.

У той час Renault Group переживає значні коливання. Після різкого падіння в 2022 році до (-55,56) компанія відновила свої позиції у 2023 році з показником 17,5, що може свідчити про перегляд бізнес-стратегії чи успішну адаптацію до нових викликів. Tesla, Inc., навпаки, демонструє спад коефіцієнта конкурентоспроможності з 24,5 у 2020 році до 5,75 у 2023 році. Це може бути викликано високою конкуренцією на ринку електромобілів, підвищенням виробничих витрат чи зростанням цінового

тиску з боку інших виробників.

Компанія Kia Corporation також стикається зі спадом після високих показників 2020 року 43,81, стабілізуючи свій коефіцієнт на рівні 13,38 у 2023 році. Це свідчить про зусилля компанії щодо утримання своєї частки ринку, хоча значного покращення конкурентних позицій за цей період не спостерігається. Ford Motor Company демонструє нестабільність у своїх показниках, зокрема суттєвий спад до (-30,36) у 2022 році, але частково відновлює свої позиції у 2023 році з коефіцієнтом 9,08. Це може бути наслідком перебудови операційних процесів, змін у бізнес-моделі чи зовнішніх економічних умов.

Загальний аналіз показує, що Volkswagen Group і Mercedes-Benz Group AG продовжують лідирувати, демонструючи впевнене зростання та зміцнення своїх конкурентних позицій завдяки стратегічному підходу, інноваціям і високій адаптивності до змін. У той же час Tesla Inc., Kia Corporation та Ford Motor Company стикаються зі значними викликами, які впливають на їхню конкурентоспроможність. Renault Group, незважаючи на серйозне падіння, демонструє ознаки відновлення та може покращити свої позиції у майбутньому. У цьому контексті Volkswagen Group підтверджує свою стабільність, демонструючи позитивну динаміку та послідовне покращення фінансових і ринкових показників, що робить її одним із ключових гравців у глобальній автомобільній галузі. Загалом, Volkswagen Group і Mercedes-Benz Group AG демонструють стабільність та високу конкурентоспроможність, тоді як Tesla Inc., Kia Corporation і Ford Motor Company стикаються зі значними викликами, які впливають на їхні ринкові позиції. Renault Group демонструє потенціал до відновлення, але її показники все ще потребують моніторингу. У цьому контексті Volkswagen Group виділяється своєю стабільністю та зростанням, що свідчить про ефективність її стратегії в умовах глобальної конкуренції.

Аналіз конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group у порівнянні з провідними конкурентами на глобальному ринку за період 2020-2023 років демонструє стабільність і ефективність бізнес-процесів, що дозволяє компанії утримувати сильні позиції. Volkswagen Group показав стабільне зростання коефіцієнта конкурентоспроможності з 11,21 у 2020 році до 19,72 у 2023 році. У

порівнянні з такими конкурентами, як Ford Motor Company, Kia Corporation, Tesla Inc., Mercedes-Benz Group AG і Renault Group, Volkswagen Group демонструє сильнішу динаміку розвитку в умовах жорсткої конкуренції. Ford Motor Company, незважаючи на сильні показники у 2020 році, зіштовхнувся зі значними труднощами у 2022 році, коли коефіцієнт конкурентоспроможності став негативним (-30,36). У 2023 році Ford Motor Company частково відновив свої позиції, досягнувши 9,08, але значно поступається Volkswagen Group. Kia Corporation, починаючи з дуже високого рівня конкурентоспроможності у 2020 році 43,81, показала зниження у наступні роки, закінчивши 2023 рік із коефіцієнтом 13,38. Хоча компанія демонструє потенціал, її динаміка менш стабільна, ніж у Volkswagen Group. Tesla Inc. демонструвала високі результати у 2020 році 24,50, але втратила стабільність у наступні роки, завершуючи 2023 рік із коефіцієнтом 5,75. Це свідчить про виклики у сфері збуту, попри фінансову стійкість. Mercedes-Benz Group AG у 2023 році досяг суттєвого зростання 40,39, перевищивши показники Volkswagen Group. Проте, попередні роки демонстрували менш динамічний розвиток. Renault Group показала нестабільність із коливанням від 0,33 у 2020 році до (-55,56) у 2022 році та поверненням до 17,50 у 2023 році.

Renault Group має значний потенціал для вдосконалення, але залишається позаду Volkswagen Group. Volkswagen Group вигідно виділяється серед конкурентів завдяки стабільності, ефективній організації збуту та фінансовій стійкості. Це дозволяє компанії утримувати лідерські позиції та адаптуватися до викликів глобального ринку. Однак конкуренти, зокрема Mercedes-Benz Group AG, демонструють помітне покращення, що підкреслює необхідність подальшого інноваційного розвитку Volkswagen Group для збереження свого лідерства. Зокрема, активний розвиток електромобільного сегмента та впровадження цифрових технологій у виробництво стають ключовими факторами конкурентної боротьби. В умовах зростаючої конкуренції Volkswagen Group має посилювати інвестиції в дослідження та розробки, а також оптимізувати свою глобальну стратегію, щоб відповідати сучасним ринковим трендам.

Висновки до розділу 2

У період 2020-2023 років компанія продемонструвала стабільне зростання фінансових показників і посилення конкурентних позицій. Основними факторами успіху Volkswagen Group є різноманітність продукції, спрямованість на розвиток електромобільності, впровадження екологічних стандартів, високий рівень маркетингової ефективності та стійкість до зовнішніх викликів.

Аналіз фінансово-господарського стану Volkswagen Group показав стабільне зростання активів із 497,1 млрд євро у 2020 році до 600,3 млрд євро у 2023 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Основний внесок у це зростання забезпечили необоротні активи. Власний капітал також збільшився з 128,8 млрд євро у 2020 році до 189,9 млрд євро у 2023 році, що вказує на зміцнення фінансової позиції компанії. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 41,6% за аналізований період, що свідчить про збільшення витрат на виробництво і потребує заходів з їх оптимізації.

Рентабельність продажів залишалася високою, досягнувши 148,33% у 2023 році, що свідчить про ефективність управління доходами. Коефіцієнт платоспроможності зріс із 0,35 до 0,46, що вказує на покращення фінансової стійкості, а коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався на рівні 0,53-0,58, що перевищує нормативний мінімум і підтверджує високу здатність компанії виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

У порівнянні з конкурентами Volkswagen Group демонструє стійке зростання коефіцієнта конкурентоспроможності, який збільшився з 11,21 у 2020 році до 19,72 у 2023 році. Такі компанії, як Mercedes-Benz Group AG, Renault Group, Ford Motor Company, Kia Corporation та Tesla, Inc., демонстрували менш стабільні результати. Зокрема, Ford Motor Company та Renault Group стикнулися зі значними труднощами у 2022 році, коли їхні показники конкурентоспроможності були негативними. Tesla Inc., попри сильну фінансову стійкість, продемонструвала зниження коефіцієнта конкурентоспроможності до 5,75 у 2023 році через проблеми у сфері збуту. Водночас

Mercedes-Benz Group AG у 2023 році досягла найвищого серед конкурентів рівня конкурентоспроможності – 40,39, завдяки успішним інноваційним та маркетинговим стратегіям.

Аналіз показав, що ключовими викликами для Volkswagen Group залишаються високі витрати на виробництво, потреба у збільшенні частки власного капіталу в структурі фінансування (коефіцієнт автономії становив 0,32 у 2023 році) та необхідність підвищення ефективності маркетингових стратегій для збереження лідерства. Проте компанія продовжує демонструвати високий рівень адаптивності до змін ринку, зокрема в сегменті електромобільності, що забезпечує їй сильні конкурентні позиції.

Загалом, Volkswagen Group утримує лідерські позиції завдяки стратегічним інвестиціям у технології, ефективному управлінню ресурсами та фокусу на інноваціях. Водночас жорстка конкуренція з боку таких гравців, як Mercedes-Benz Group AG і Tesla, Inc., вимагає подальшого вдосконалення бізнес-процесів, оптимізації витрат і посилення стратегій сталого розвитку. Такий підхід забезпечить збереження конкурентних переваг Volkswagen Group та її провідної ролі на глобальному автомобільному ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ КОМПАНІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group та втримання позицій на ринку

У сучасних умовах глобальної конкуренції автомобільна галузь стикається з численними викликами, серед яких стрімкий технологічний прогрес, зростаючі вимоги до екологічності продукції, а також динамічні зміни споживчих потреб. Компанія Volkswagen Group, як один із провідних гравців світового автомобільного ринку, опинилася на перетині цих тенденцій, що визначає необхідність постійного вдосконалення її конкурентних переваг. Вона має значний потенціал для збереження та зміцнення своїх лідерських позицій завдяки багаторічному досвіду, сильному бренду та великим інвестиціям у дослідження й розробки. Проте, щоб відповідати викликам часу, компанія повинна продовжувати адаптувати свою стратегію до нових умов ринку, вдосконалювати операційні процеси та зосереджуватися на створенні доданої вартості для споживачів. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів [67]. Для підвищення конкурентоспроможності Volkswagen Group необхідно зосередитися на розробці практичних ініціатив, які відповідатимуть сучасним викликам та потребам ринку. Компанія може вдосконалити свої процеси шляхом впровадження інновацій, адаптації до регіональних особливостей і розширення спектру своїх продуктів та послуг.

Одним із можливих шляхів є створення спеціальних програм лояльності для клієнтів, орієнтованих на екологічну свідомість. Наприклад, програма компенсації викидів CO₂ шляхом інвестування у глобальні екологічні проєкти, такі як посадка

дерев чи розвиток альтернативних джерел енергії, стане значним кроком до посилення іміджу компанії як екологічно відповідального виробника. Ще одним перспективним напрямом є розширення інвестицій у мікромобільність, зокрема розробка електричних скутерів, велосипедів та компактних міських транспортних засобів. Такий підхід дозволить Volkswagen Group закріпитися у сегменті екологічно чистого транспорту, що є популярним серед молодшої аудиторії. Компанія також може впровадити технології блокчейн для оптимізації своїх ланцюгів постачання. Це сприятиме покращенню прозорості, забезпеченню ефективного управління ресурсами та зменшенню витрат. Застосування блокчейну також може бути корисним у створенні екосистеми для утилізації старих автомобілів та акумуляторів. Крім того, Volkswagen Group може запустити інноваційні цифрові сервіси для підвищення зручності клієнтів. Наприклад, мобільні додатки для моніторингу стану автомобіля, планування маршрутів із зарядними станціями або керування функціями авто на відстані допоможуть зміцнити лояльність клієнтів до бренду. Volkswagen Group може запропонувати програми екологічного лізингу для клієнтів, які прагнуть оновлювати свої автомобілі на більш екологічні моделі. Це не лише знизить фінансовий бар'єр для придбання електромобілів, але й сприятиме зниженню викидів CO₂ у довгостроковій перспективі. Volkswagen Group може інвестувати у створення зарядних станцій із функцією швидкого заряджання. Встановлення таких станцій у ключових регіонах (Європа, Північна Америка, Азія) забезпечить зростання довіри клієнтів до електромобільності. Щодо регіональних ринків, компанія має розвивати унікальні моделі для країн із різними економічними умовами. Для розвинених країн це можуть бути високотехнологічні моделі з інноваційними функціями, тоді як для ринків, що розвиваються, варто запропонувати більш доступні автомобілі зі зниженими експлуатаційними витратами. Для закріплення своїх позицій у преміум-сегменті компанія може запропонувати обмежені серії автомобілів із унікальними характеристиками. Такі моделі, які відповідають сучасним тенденціям кастомізації, дозволять залучити клієнтів, які цінують ексклюзивність. Одночасно, Volkswagen Group може ініціювати програми вторинного ринку для своїх електромобілів, що дозволить збільшити життєвий цикл продуктів та забезпечити доступність для

ширшої аудиторії.

Volkswagen Group також може активніше залучати сучасні маркетингові інструменти, орієнтуючись на емоційний зв'язок зі споживачами. Запуск кампаній, які наголошують на екологічній відповідальності, якості та довговічності продуктів, допоможе зміцнити імідж бренду. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності у маркетингових акціях створить можливість для клієнтів віртуально взаємодіяти з продуктами, що може збільшити їхню зацікавленість. Інновації в області матеріалознавства також можуть стати значною конкурентною перевагою. Наприклад, використання біоматеріалів у виробництві або розробка легких, але міцних матеріалів для автомобільних кузовів зменшать витрати на виробництво та покращать екологічні показники продукції. Volkswagen Group також може зосередитися на розвитку сервісів післяпродажного обслуговування, інтегруючи технології прогнозуючого обслуговування (predictive maintenance). Впровадження таких систем дозволить клієнтам отримувати сповіщення про необхідність обслуговування чи заміни деталей ще до виникнення проблем. Це не лише покращить клієнтський досвід, але й сприятиме підвищенню довіри до бренду. Компанія може розглянути можливість створення центрів інноваційного тестування, де споживачі могли б випробовувати нові моделі, зокрема автономні транспортні засоби та електромобілі, у реальних умовах. Такий підхід дозволить залучити нових клієнтів, а також отримати безцінний зворотний зв'язок для вдосконалення продуктів. Volkswagen Group може створити партнерства з провідними університетами для реалізації спільних проєктів і досліджень у галузі автомобілебудування, екологічних технологій та цифрових інновацій. Це також допоможе залучити молодих спеціалістів. Зрештою, Volkswagen Group має зосередитися на впровадженні розумних транспортних систем (Smart Mobility) у великих містах, розробляючи інтегровані рішення для громадського транспорту, каршерінгу та автономних транспортних засобів. Це дозволить компанії відповідати не лише поточним запитам клієнтів, але й стати рушійною силою майбутніх змін у галузі мобільності. Таким чином, дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності Volkswagen Group є надзвичайно актуальним, оскільки це не лише забезпечує стійке функціонування компанії, але й сприяє її довгостроковому

розвитку на глобальному ринку.

Для виявлення потенційних можливостей розвитку та оцінки майбутньої конкурентоспроможності компанії Volkswagen Group важливо проаналізувати тенденції та побудувати прогнози на основі наявних даних (рис. 3.1). Це дозволить оцінити потенційний ріст компанії порівняно з конкурентами.

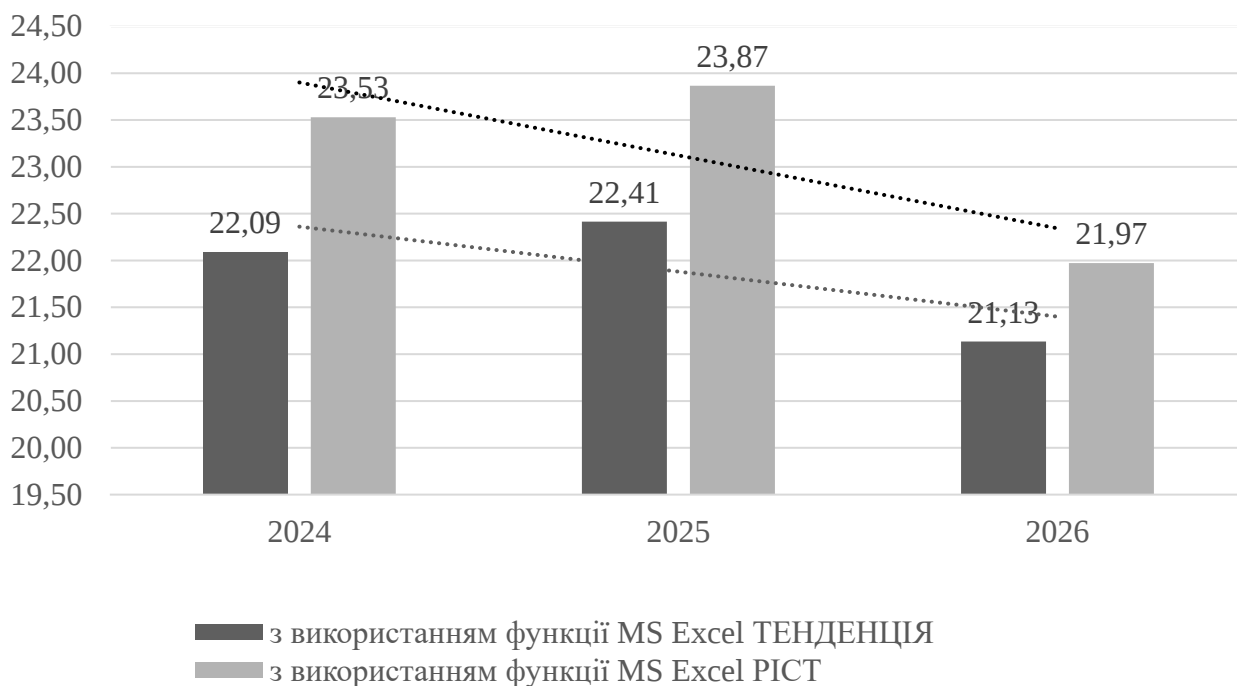


Рисунок 3.1 – Прогноз для Volkswagen Group 2020-2023 pp.

Примітка: У роботі зазначено прогнозні показники за 2024 рік, оскільки актуальних даних за цей рік на момент проведення дослідження ще не було.

Джерело складено автором на основі даних [61-66].

Графік відображає прогноз показників Volkswagen Group на 2024-2026 роки, виконаний за допомогою функцій MS Excel «ТЕНДЕНЦІЯ» та «РІСТ». Темно-сірі стовпчики представляють прогноз, заснований на лінійній динаміці («ТЕНДЕНЦІЯ»), тоді як світло-сірі стовпчики відображають експоненційну динаміку («РІСТ»). У 2024 році обидва методи дають схожі результати, хоча «РІСТ» показує трохи вищий прогноз. У 2025-2026 роках спостерігається розходження: «РІСТ» демонструє стрімкіше зростання, тоді як «ТЕНДЕНЦІЯ» передбачає стабільніший розвиток. Обидва підходи показують позитивну динаміку конкурентоспроможності Volkswagen

Group, проте масштаби зростання залежать від стратегічних рішень компанії, таких як інвестиції, ефективність операцій і адаптація до ринкових змін. Прогноз підтверджує потенціал Volkswagen Group для зміцнення позицій на ринку.

Нами також був зроблений прогноз для конкурентів Volkswagen Group виконаний за допомогою функцій MS Excel «ТЕНДЕНЦІЯ» (рис. 3.2).

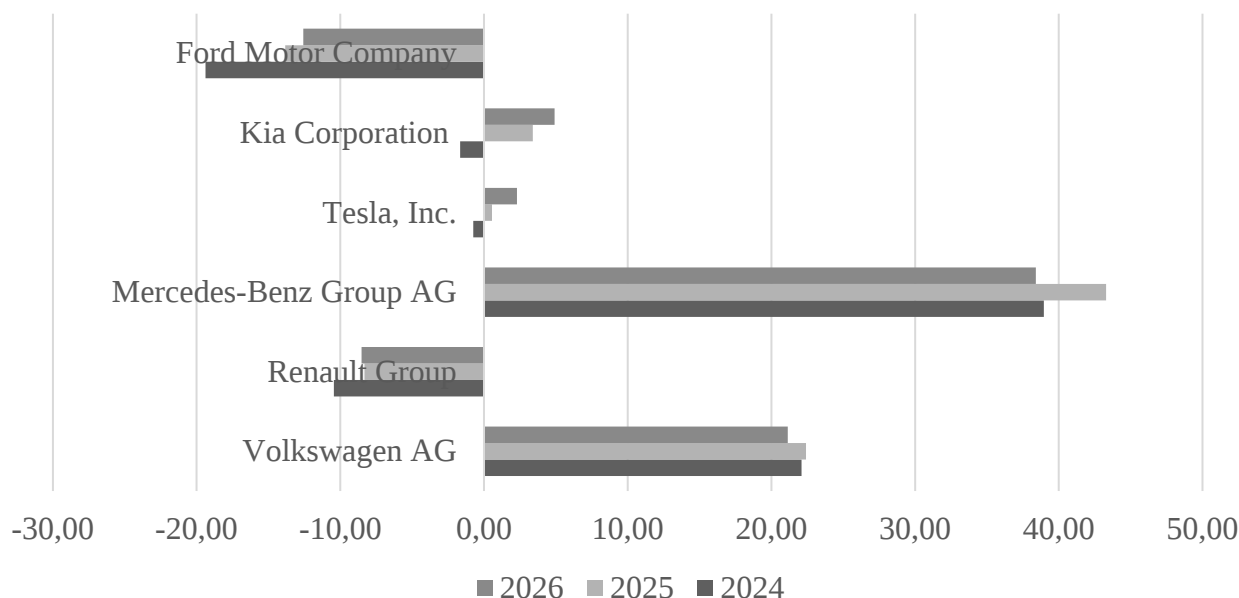


Рисунок 3.2 – Прогноз ТЕНДЕНЦІЯ для конкурентів Volkswagen Group

Примітка: У роботі зазначено прогнозні показники за 2024 рік, оскільки актуальних даних за цей рік на момент проведення дослідження ще не було.

Джерело складено автором на основі даних [61- 66; 68-77].

Графік відображає прогнозні показники конкурентоспроможності ключових автомобільних компаній – Volkswagen Group, Mercedes-Benz Group AG, Tesla, Inc., Renault Group, Kia Corporation і Ford Motor Company – на 2024-2026 роки. Прогноз ілюструє очікувані зміни в позиціях цих компаній на глобальному ринку з урахуванням їхніх стратегій розвитку та адаптації до сучасних тенденцій.

Volkswagen Group демонструє стабільне зростання конкурентоспроможності протягом прогнозного періоду, що вказує на ефективність її інвестицій у електрифікацію, цифровізацію та сталий розвиток. Це свідчить про те, що компанія зможе закріпити свої позиції на ринку й адаптуватися до зростаючого попиту на екологічно чисті автомобілі. Mercedes-Benz Group AG, за прогнозами, зберігає лідерські позиції серед конкурентів, що підтверджує силу бренду та успішність

фокусування на преміальному сегменті та впровадженні інновацій.

Tesla Inc., за прогнозами, може зіткнутися зі спадом конкурентоспроможності в 2024-2026 роках, що може бути пов'язано з посиленням конкуренції на ринку електромобілів та необхідністю адаптації до змін у глобальній індустрії. Renault Group, навпаки, прогнозує поступове відновлення після негативних значень у 2024 році, що свідчить про позитивний вплив реструктуризації та інвестицій у нові моделі. Kia Corporation показує стабільне, хоч і незначне зростання, орієнтуючись на масовий ринок із доступними моделями. Ford Motor Company має прогнозоване покращення своїх показників у 2025-2026 роках після невдалого старту у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення конкурентоспроможності.

Загалом прогноз ілюструє різні траєкторії розвитку компаній, залежно від їхніх стратегій і адаптації до глобальних тенденцій. Volkswagen Group і Mercedes-Benz Group AG, за прогнозами, залишатимуться лідерами, тоді як Renault Group і Ford Motor Company зосередяться на відновленні своїх ринкових позицій. Tesla Inc., прогнозовано, стикається з викликами, які потребуватимуть адаптації до змін у конкурентному середовищі.

На основі цих прогнозів ми можемо зробити висновок про те, що компанія Volkswagen Group демонструє значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності та утримання лідерських позицій на глобальному автомобільному ринку. Аналіз і прогноз показників конкурентоспроможності компанії, виконаний за допомогою функцій MS Excel «ТЕНДЕНЦІЯ» та «РІСТ», підтверджує позитивну динаміку розвитку компанії на 2024-2026 роки. Обидва підходи прогнозування відображають стабільне зростання показників, хоча функція «РІСТ» демонструє більш оптимістичний сценарій.

Серед ключових факторів успіху Volkswagen Group – значні інвестиції у впровадження інноваційних технологій, розвиток електромобільності, цифровізація процесів і адаптація до сучасних екологічних стандартів. Ці стратегічні напрями дозволяють компанії успішно відповідати на виклики глобального ринку, такі як зростаюча конкуренція з боку нових і традиційних гравців, посилення екологічних вимог та динамічні зміни споживчих уподобань.

Порівняння прогнозів конкурентів також свідчить про сильні позиції Volkswagen Group. Прогнозоване стабільне зростання дозволяє компанії конкурувати з лідерами преміального сегмента, такими як Mercedes-Benz Group AG, і відповідати на виклики, створені іншими гравцями, такими як Tesla, Inc. чи Kia Corporation. Результати прогнозу підкреслюють необхідність продовження стратегічних інвестицій у дослідження, інновації та екологічно чисті технології для закріплення ринкових позицій.

Отже, Volkswagen Group має всі шанси не лише зберегти, але й зміцнити свої позиції на ринку завдяки проактивному підходу до адаптації своєї бізнес-моделі, інноваційності та відповідності глобальним тенденціям. Прогнозоване зростання є важливим показником успішності реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на довгостроковий розвиток компанії.

Компанія Volkswagen Group демонструє стійку конкурентоспроможність завдяки поєднанню багаторічного досвіду, сильного бренду, ефективного управління та стратегічних інвестицій у новітні технології. Проведений аналіз показує, що компанія має значний потенціал для подальшого зростання та закріплення своїх лідерських позицій на глобальному автомобільному ринку.

Для підтримки та зміцнення конкурентоспроможності Volkswagen Group необхідно продовжувати інвестувати в інноваційні технології, розвивати напрямки електромобільності та вдосконалювати екологічно відповідальні рішення. Важливою складовою успіху також є адаптація до змін у споживчих уподобаннях і глобальних ринкових тенденціях.

Прогноз на 2024-2026 роки підтверджує позитивну динаміку розвитку Volkswagen Group, зокрема завдяки стабільному зростанню ключових показників конкурентоспроможності. Прогнозоване збільшення ефективності виробничих процесів, розширення асортименту екологічно чистих транспортних засобів та впровадження інноваційних рішень підкреслюють силу стратегічного підходу компанії. Водночас компанія стикається із викликами, пов'язаними зі стрімким розвитком технологій, посиленням конкуренції та необхідністю подальшої оптимізації витрат. Для збереження високих темпів розвитку Volkswagen Group слід

зосередитися на покращенні рентабельності, зниженні собівартості, підвищенні ефективності маркетингових кампаній та розширенні регіональних ринків.

Отже, для зміцнення конкурентних позицій Volkswagen Group на глобальному ринку необхідно акцентувати увагу на впровадженні інновацій, адаптації до ринкових умов та оптимізації операційної діяльності. Ключовими напрямками є розвиток електромобільності, зокрема розширення асортименту екологічно чистих транспортних засобів, створення інфраструктури для зарядних станцій із функціями швидкого заряджання, а також впровадження програм лояльності, орієнтованих на екологічно свідомих клієнтів.

Цифровізація є важливим компонентом стратегії, що включає створення мобільних додатків для підвищення зручності користувачів, інтеграцію блокчейн-технологій у ланцюги постачання для забезпечення прозорості та оптимізації витрат, а також впровадження прогнозуючих систем обслуговування для покращення клієнтського досвіду. Важливою складовою є адаптація продуктів до особливостей регіональних ринків: для розвинених країн це преміальні моделі з інноваційними функціями, а для ринків, що розвиваються, – доступні транспортні засоби з оптимальними експлуатаційними витратами.

Розвиток партнерств із університетами та дослідницькими центрами сприятиме впровадженню новітніх технологій і залученню молодих талантів. Для посилення маркетингової стратегії слід використовувати інструменти, орієнтовані на емоційний зв'язок зі споживачами, з акцентом на екологічну відповідальність і якість. Інновації в матеріалознавстві, такі як використання біоматеріалів та розробка легких і міцних матеріалів, сприятимуть зменшенню собівартості продукції та покращенню її екологічних характеристик.

Посилення екологічної відповідальності та розвиток сталих транспортних рішень, таких як каршеринг та інтеграція автономних транспортних засобів у міські транспортні системи, дозволить Volkswagen Group залишатися в авангарді змін у галузі мобільності. Впровадження зазначених заходів забезпечить не лише збереження, але й зміцнення конкурентоспроможності компанії в умовах глобальних викликів і зростаючої конкуренції.

3.2 Конкуrentні стратегії компанії Volkswagen Group на глобальному ринку в контексті підвищення конкурентоспроможності

Конкуrentні стратегії є ключовим інструментом для забезпечення стійкої конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. Для Volkswagen Group, як одного з лідерів автомобільної галузі, розробка та реалізація ефективних стратегій є важливим чинником утримання та зміцнення позицій у динамічному та висококонкуrentному середовищі. У цьому підрозділі буде розглянуто основні напрямки стратегічної діяльності компанії в контексті підвищення її конкурентоспроможності.

На думку Михайла Саєнка стратегія підприємства – систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формулювання місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [78].

У сучасних умовах глобалізації ринків конкуренція стає все більш жорсткою і підприємства повинні розробляти ефективні конкурентні стратегії, які б дозволили їм не тільки виживати на ринку, але і успішно конкурувати з іншими гравцями [79]. Конкуrentні стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху компаній на глобальному ринку. Вони дозволяють ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до змін споживчих потреб, впроваджувати інновації та використовувати конкурентні переваги для утримання позицій у висококонкуrentних галузях. Для компанії Volkswagen Group ці стратегії є основою її здатності зберігати лідерство та залишатися конкурентоспроможною в умовах стрімкого розвитку автомобільної індустрії.

Volkswagen Group реалізує комплексні конкурентні стратегії, що базуються на адаптивному підході до динамічних змін глобального ринку. Особливу увагу компанія

приділяє створенню гнучких стратегічних рішень, які дозволяють ефективно реагувати на сучасні виклики, зокрема екологічні вимоги, технологічний прогрес і зростаючу конкуренцію.

Диференціація є однією з базових конкурентних стратегій компанії Volkswagen Group, яка дозволяє ефективно відокремлювати свої продукти та послуги від пропозицій конкурентів. Завдяки створенню унікальної цінності для споживачів Volkswagen Group забезпечує високий рівень конкурентоспроможності та задоволення потреби різних сегментів ринку. Компанія спрямовує свої зусилля на створення широкого асортименту автомобілів, які відповідають різноманітним потребам споживачів, забезпечуючи баланс між якістю, надійністю, інноваціями та доступністю.

Volkswagen Group охоплює автомобілі різних категорій, від масових моделей, таких як Volkswagen Polo та Golf, до більш просторих і преміальних моделей, таких як Passat, Touareg і Arteon. Завдяки цьому компанія задовольняє потреби різних сегментів споживачів: від молодих професіоналів, які шукають компактні та економічні авто, до сімей та бізнес-клієнтів, які віддають перевагу комфорту й функціональності.

Volkswagen Group акцентує увагу на впровадженні сучасних технологій у свої моделі. Це включає інноваційні рішення в безпеці (наприклад, системи допомоги водієві, адаптивний круїз-контроль, екстрене гальмування), мультимедійні платформи з інтеграцією смартфонів, а також впровадження екологічних технологій, таких як гібридні та електричні двигуни. Такий підхід дозволяє бренду залишатися актуальним для сучасних споживачів, які цінують технології та екологічність. Volkswagen Group зберігає репутацію бренду, що асоціюється з німецькою якістю та надійністю. Кожна модель розробляється із врахуванням високих стандартів виробництва та ретельного тестування. Це дозволяє бренду зміцнювати довіру клієнтів і формувати лояльність у довгостроковій перспективі.

Volkswagen Group адаптує свої моделі до потреб локальних ринків. Наприклад, для країн із розвинутою інфраструктурою електромобільності пропонуються моделі ID.3 та ID.4, які відповідають сучасним екологічним вимогам. Для ринків, що

розвиваються, таких як Індія чи Латинська Америка, компанія випускає моделі, адаптовані до місцевих умов використання, наприклад, з підвищеною паливною ефективністю чи зниженими експлуатаційними витратами.

Volkswagen Group активно використовує емоційну складову у своїй стратегії диференціації. Наприклад, моделі, як Beetle, стали культурними символами, що асоціюються зі стилем, молодістю та індивідуальністю. Це дозволяє бренду підтримувати зв'язок із різними поколіннями споживачів, викликаючи у них позитивні асоціації та емоційну прихильність.

Компанія приділяє значну увагу маркетинговим кампаніям, які підкреслюють індивідуальність і унікальність кожної моделі. Кампанії бренду орієнтовані на створення сильного іміджу, який асоціюється з технологічним прогресом, екологічною відповідальністю та надійністю. Цей підхід дозволяє Volkswagen Group не лише залучати нових клієнтів, але й зберігати лояльність існуючих.

Одним із ключових напрямів стратегії компанії Volkswagen Group є електрифікація модельного ряду, що відповідає глобальним тенденціям переходу до екологічно чистих видів транспорту. Цей підхід дозволяє Volkswagen Group зміцнювати свої позиції на ринку, забезпечувати відповідність сучасним екологічним стандартам і задовольняти зростаючий попит на електромобілі.

Volkswagen Group активно розширює свій асортимент електромобілів через лінійку ID. Ці моделі, такі як ID.3, ID.4, ID. Buzz і ID.7, створені на платформі MEB (Modular Electric Drive Matrix), яка дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечити високу ефективність електромобілів. Електромобілі цієї лінійки пропонують сучасний дизайн, значний запас ходу та інноваційні технології, такі як автоматичні системи керування й оновлення програмного забезпечення «по повітрю». Компанія спрямовує свої зусилля на створення електромобілів, доступних для широкого кола споживачів. Завдяки зниженню собівартості виробництва й оптимізації ланцюгів постачання компанія пропонує моделі за конкурентними цінами, що робить електромобілі привабливими навіть для масового споживача. Для зменшення витрат і підвищення ефективності Volkswagen Group локалізує виробництво електромобілів у стратегічно важливих регіонах, таких як Китай, США та Європа. Завдяки цьому

компанія не лише знижує логістичні витрати, але й швидко адаптується до вимог місцевих ринків. Для підтримки розвитку електромобільності Volkswagen Group інвестує в створення глобальної мережі зарядних станцій. Компанія співпрацює з іншими виробниками в рамках таких проєктів, як IONITY, що охоплює Європу, та Electrify America у США. Ці ініціативи спрямовані на забезпечення зручного доступу до швидкісної зарядки, що є важливим фактором для популяризації електромобілів. Електрифікація є частиною глобальної стратегії Volkswagen AG «Way to Zero», яка передбачає досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року. Компанія прагне зменшити викиди CO₂ на всіх етапах виробництва, постачання та експлуатації автомобілів. Для цього Volkswagen Group використовує екологічно чисті матеріали та відновлювані джерела енергії, а також реалізує програми переробки акумуляторів. Volkswagen Group укладає стратегічні партнерства з компаніями, що спеціалізуються на розробці акумуляторів та інноваційних рішень для електромобілів. Наприклад, співпраця з Northvolt спрямована на створення більш ефективних і доступних акумуляторів для нових моделей. Це дозволяє підвищити енергетичну щільність батарей, зменшити їхню вагу та збільшити запас ходу електромобілів. Volkswagen Group позиціонує свої електромобілі як поєднання сучасних технологій, екологічної відповідальності та зручності для споживачів. Маркетингові кампанії спрямовані на формування позитивного іміджу електромобілів як транспортного засобу майбутнього, що відповідає цінностям екологічно свідомих споживачів.

Інтеграція цифрових технологій є важливим елементом стратегії Volkswagen Group, що дозволяє компанії підвищувати операційну ефективність, забезпечувати інноваційність продуктів і покращувати взаємодію з клієнтами. У сучасних умовах цифровізація стала ключовим фактором конкурентоспроможності на глобальному ринку, і Volkswagen Group активно впроваджує передові рішення у своїй діяльності. Volkswagen Group інтегрує цифрові платформи у свої автомобілі, надаючи клієнтам доступ до широкого спектра функцій і сервісів. Наприклад, система «We Connect» дозволяє користувачам керувати автомобілем за допомогою смартфона: перевіряти статус батареї, відстежувати місцезнаходження автомобіля, планувати поїздки та навіть дистанційно запускати двигун. Це створює додатковий комфорт для споживачів

і підвищує цінність автомобіля. Volkswagen Group активно розробляє власне програмне забезпечення через підрозділ CARIAD, який відповідає за цифрові інновації в автомобілях. Одним із ключових напрямків є створення операційної системи VW.OS, яка інтегрує всі електронні системи автомобіля. Це забезпечує безперебійну роботу технологій автономного водіння, мультимедійних сервісів і систем безпеки. Одним із пріоритетів Volkswagen Group є розробка та впровадження технологій автономного водіння. Компанія тестує рішення 4-го та 5-го рівня автономності, що дозволяють автомобілям самостійно керувати у визначених умовах. Це є важливим кроком до створення повністю автономних транспортних засобів, які стануть основою мобільності майбутнього.

Volkswagen Group використовує цифрові технології для підвищення ефективності виробництва. У рамках ініціативи Industry 4.0 компанія впроваджує автоматизовані системи управління виробничими лініями, робототехніку та штучний інтелект для прогнозування й оптимізації процесів. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити якість продукції та швидше адаптуватися до змін у попиті. Volkswagen Group активно розвиває цифрові канали збуту, пропонуючи клієнтам можливість придбати автомобіль через онлайн-платформи. Це спрощує процес покупки та робить його більш зручним для сучасних споживачів. Додатково компанія використовує персоналізовані пропозиції та дані про клієнтів для покращення обслуговування й підвищення їхньої лояльності.

Компанія інтегрує хмарні технології для зберігання та обробки даних. Співпраця з Microsoft у рамках створення Volkswagen Automotive Cloud дозволяє компанії аналізувати величезні обсяги інформації, оптимізувати управління автомобілями й покращувати обслуговування клієнтів. Хмарні рішення також є основою для роботи систем автономного водіння та інноваційних сервісів. З розвитком цифрових технологій компанія приділяє особливу увагу кібербезпеці. Volkswagen Group впроваджує захисні механізми для забезпечення конфіденційності даних клієнтів і запобігання кіберзагрозам. Це є важливим фактором довіри клієнтів до бренду.

Volkswagen Group розробляє комплексну екосистему, яка об'єднує різні сервіси,

пов'язані з автомобілем. Наприклад, додатки для пошуку зарядних станцій, планування маршрутів, обслуговування автомобіля та доступу до послуг мобільності. Це забезпечує клієнтам зручність і створює довготривалу цінність. Скорочення екологічного впливу є одним із головних пріоритетів стратегії Volkswagen Group. У рамках глобальних зусиль зі збереження навколишнього середовища компанія реалізує масштабні ініціативи, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду, використання екологічно чистих матеріалів і впровадження сталих практик на всіх етапах виробництва та експлуатації автомобілів.

Компанія поставила амбітну мету досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року. Ця стратегія передбачає комплекс заходів, які охоплюють весь життєвий цикл автомобілів – від видобутку сировини до утилізації. Компанія прагне мінімізувати викиди CO₂ на всіх етапах своєї діяльності, що є ключовим елементом її глобальної екологічної стратегії. Volkswagen Group активно впроваджує відновлювані та перероблені матеріали у свої виробничі процеси. Наприклад, у виробництві салонів автомобілів використовуються тканини, створені з переробленого пластику, а також біоматеріали. Це дозволяє значно зменшити використання первинних ресурсів і знизити загальний екологічний вплив.

На своїх заводах Volkswagen Group впроваджує енергоефективні технології, що дозволяють знизити споживання енергії та перейти на відновлювані джерела. Наприклад, у 2022 році компанія повідомила, що її основні європейські виробничі потужності використовують електроенергію, отриману з відновлюваних джерел, таких як сонячна, вітрова та гідроенергія. Volkswagen Group розробляє програми переробки акумуляторів, які використовуються в електромобілях. Завдяки технологіям, що дозволяють відновлювати рідкісноземельні метали, такі як літій, нікель і кобальт, компанія мінімізує екологічний вплив виробництва нових акумуляторів. Одним із таких проєктів є завод у Зальцгіттері, який спеціалізується на переробці акумуляторів.

Volkswagen Group працює над скороченням вуглецевого сліду своїх постачальницьких ланцюгів, співпрацюючи з партнерами, які відповідають екологічним стандартам. Наприклад, компанія укладає угоди з постачальниками

алюмінію та сталі, які використовують «зелені» методи виробництва. Це дозволяє зменшити викиди CO₂ ще на початкових етапах створення продукції. Volkswagen Group бере участь у міжнародних ініціативах, спрямованих на збереження навколишнього середовища. Зокрема, компанія підтримує Паризьку угоду щодо клімату та виконує вимоги Європейського «зеленого курсу», спрямованого на скорочення викидів парникових газів. Volkswagen Group інформує своїх клієнтів про важливість екологічної свідомості та пропонує їм програми компенсації викидів CO₂. Наприклад, клієнти можуть обрати сервіси, які допоможуть компенсувати викиди шляхом інвестування в екологічні проекти, такі як посадка лісів або створення вітроенергетичних парків.

Конкурентна гнучкість є ключовим фактором успіху Volkswagen Group у динамічних умовах глобального ринку. Завдяки здатності швидко адаптуватися до змін у споживчих потребах, економічних умовах і регуляторних вимогах, компанія ефективно утримує та зміцнює свої позиції в різних регіонах світу. Volkswagen Group застосовує стратегію локалізації виробництва, відкриваючи заводи в стратегічно важливих регіонах, таких як Китай, США, Латинська Америка та Європа. Це дозволяє знизити логістичні витрати, адаптувати продукцію до місцевих умов і швидше реагувати на зміни в попиті. Наприклад, у Китаї компанія створила спільні підприємства з місцевими виробниками, що забезпечує їй доступ до найбільшого у світі автомобільного ринку. Volkswagen Group оптимізує свої логістичні процеси, створюючи глобальні ланцюги постачання, які поєднують ефективність і стійкість. Компанія впроваджує цифрові рішення для управління поставками, що дозволяє швидко перенаправляти ресурси у разі перебоїв, викликаних, наприклад, глобальними кризами або регіональними обмеженнями. Volkswagen Group активно співпрацює з міжнародними партнерами для зміцнення своїх позицій на глобальному ринку. Партнерства з місцевими виробниками, технологічними компаніями та постачальниками допомагають компанії інтегрувати передові рішення та швидко адаптуватися до нових умов. Наприклад, співпраця з китайськими компаніями дозволяє Volkswagen Group пропонувати автомобілі, які відповідають локальним стандартам і вподобанням.

Зміцнення корпоративної культури є важливим елементом стратегії Volkswagen Group, що сприяє підвищенню ефективності роботи компанії, залученню талановитих співробітників і формуванню позитивного іміджу бренду. У сучасному світі корпоративна культура відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей, особливо в умовах швидких змін і зростаючих вимог до інноваційності та стійкості. Volkswagen Group інвестує в розвиток персоналу через освітні програми, тренінги та підвищення кваліфікації. Компанія створює центри навчання, де співробітники можуть освоювати нові технології, навички роботи з цифровими платформами та методи підвищення продуктивності. Особливу увагу приділяють розвитку керівників, які формують стратегічний напрямок діяльності компанії.

Корпоративна культура Volkswagen Group ґрунтується на принципах сталого розвитку, що включають екологічну, соціальну та економічну відповідальність. Компанія активно впроваджує етичні стандарти в управлінні персоналом, забезпечує рівні можливості для працівників і сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Volkswagen Group застосовує різноманітні програми стимулювання, спрямовані на підвищення задоволеності працівників. Це включає конкурентну систему винагород, соціальні пільги, можливості кар'єрного росту та участь у стратегічних проєктах. Компанія також активно працює над створенням сприятливого балансу між роботою та особистим життям. Прозорість у комунікації є важливим аспектом корпоративної культури Volkswagen Group. Компанія забезпечує відкритий діалог між керівництвом і працівниками, інформує про стратегічні цілі, поточні досягнення та плани розвитку. Це сприяє підвищенню довіри співробітників до компанії та формуванню спільного бачення.

Компанія активно використовує цифрові платформи для управління персоналом. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і забезпечує прозорість у відносинах між працівниками та керівництвом. Volkswagen Group активно підтримує місцеві громади, беручи участь у благодійних проєктах, спрямованих на покращення умов життя, освіти та охорони здоров'я. Це сприяє формуванню позитивного іміджу бренду не лише серед клієнтів, але й серед співробітників, які відчувають гордість за свою компанію.

Конкурентні стратегії Volkswagen Group формуються з урахуванням сучасних викликів та тенденцій глобального ринку. Основні напрямки цих стратегій спрямовані на забезпечення сталого розвитку, посилення ринкових позицій та адаптацію до змін у технологічному, екологічному та соціальному середовищі (рис. 3.3) Нижче представлена схема, що ілюструє ключові аспекти конкурентної стратегії компанії.

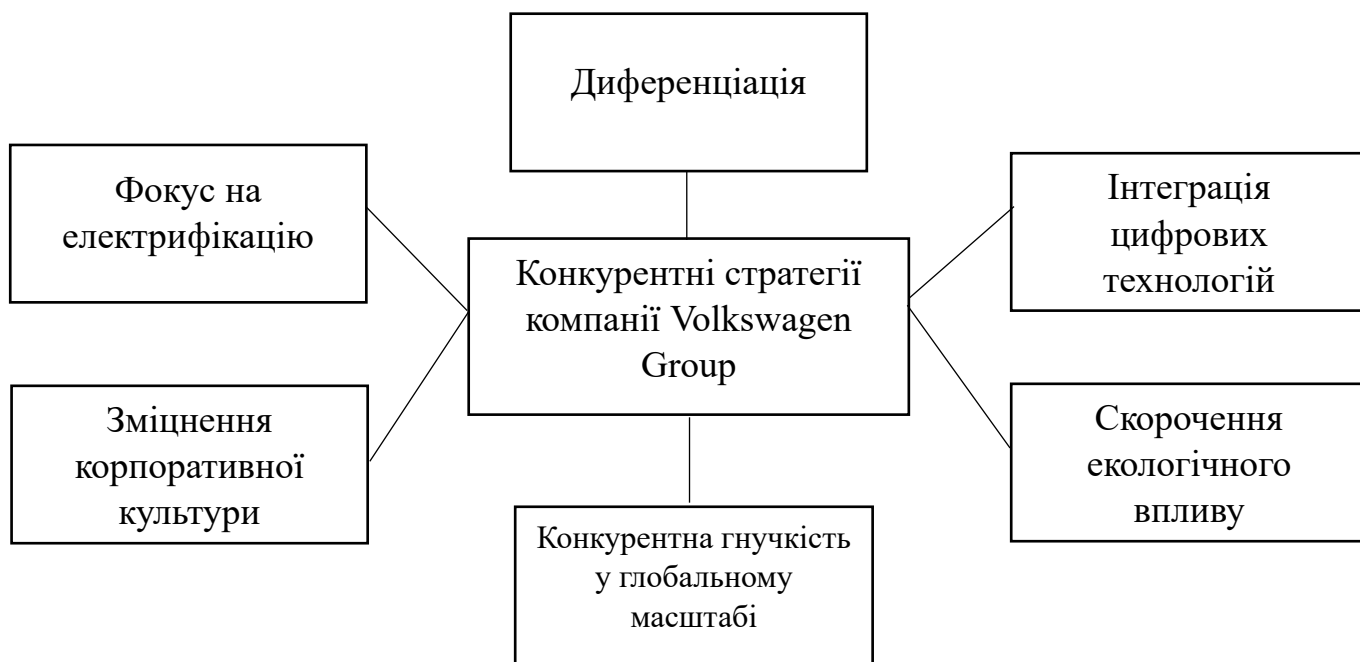


Рисунок 3.3 – Конкурентні стратегії компанії Volkswagen Group

Джерело: складено автором на основі даних: [36; 49; 80-84].

Отже, конкурентні стратегії є основою успіху Volkswagen Group у сучасному динамічному середовищі. Компанія ефективно використовує інноваційні підходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, адаптуючи свою діяльність до змін споживчих потреб і викликів глобального ринку. Основні напрями стратегій Volkswagen Group включають диференціацію продукції, орієнтацію на електрифікацію, інтеграцію цифрових технологій, скорочення екологічного впливу, конкурентну гнучкість та зміцнення корпоративної культури. Кожен із цих аспектів є важливим елементом комплексного підходу до розвитку, що дозволяє компанії утримувати лідерські позиції. Впровадження інновацій у модельний ряд, зокрема розвиток електромобілів серії ID, сприяє відповідності сучасним екологічним стандартам і забезпеченню стійкого зростання. Цифровізація процесів дозволяє не

лише оптимізувати виробництво, але й створювати унікальний клієнтський досвід. Зміцнення корпоративної культури допомагає мотивувати працівників і підтримувати високу ефективність команди.

Глобальна стратегія Volkswagen Group демонструє здатність адаптуватися до регіональних особливостей, забезпечуючи водночас високу якість продукції та стійкість бізнесу. Компанія вдало поєднує свої сильні сторони з перспективними можливостями, що дозволяє не лише зберігати конкурентоспроможність, але й формувати нові стандарти в автомобільній індустрії. Ці заходи не лише відповідають сучасним викликам, але й закладають основу для подальшого розвитку компанії у майбутньому.

3.3. Шляхи розвитку компанії Volkswagen Group у контексті світових глобальних тенденцій

Сучасний світ динамічно змінюється під впливом глобальних тенденцій, таких як електрифікація транспорту, цифровізація, сталий розвиток та інтеграція автономних технологій у повсякденне життя. Автомобільна галузь є однією з ключових, що зазнає суттєвого впливу цих процесів. Для лідерів галузі, таких як Volkswagen Group, ці тенденції не лише створюють нові можливості, але й потребують активного переосмислення стратегій розвитку.

На нашу думку, компанія має орієнтуватися на впровадження інноваційних підходів у виробництві, ефективне використання ресурсів та розвиток нових бізнес-моделей, які відповідають сучасним потребам ринку. Акцент слід зробити на екологічній відповідальності, цифровізації бізнесу та розширенні географії присутності, що дозволить не лише закріпити позиції на традиційних ринках, але й ефективно конкурувати в регіонах із високим потенціалом зростання.

Глобальні тенденції, що активно впливають на розвиток автомобільної індустрії, створюють як виклики, так і можливості для лідерів ринку. Volkswagen

Group, будучи однією з найбільших автомобільних корпорацій світу, потребує стратегічного переосмислення своїх шляхів розвитку, аби не лише зберегти конкурентоспроможність, але й зміцнити свої позиції в умовах мінливого ринкового середовища. У цьому підрозділі пропонуються рекомендації щодо напрямків розвитку компанії з урахуванням сучасних глобальних тенденцій.

Однією з ключових тенденцій у світовій автомобільній індустрії є перехід до електрифікації транспортних засобів. Для Volkswagen Group цей напрямок має залишатися пріоритетним. Розробка новітніх платформ для електромобілів, таких як Modular Electric Drive Toolkit, дозволяє компанії стандартизувати виробництво електротранспортних засобів і знижувати витрати.

Станом на 2021 рік майже 10% від усіх світових продажів автомобілів припадає саме на електричний сегмент, що, наприклад, в чотири рази перевищує таку саму електричну частку ринку у 2019 році. Таким чином, загальна кількість електромобілів на світових дорогах досягла приблизно 16,5 мільйонів. Такий показник потроївся лише протягом трьох років починаючи з 2018 року. Зростальна тенденція у продажах електромобілів зберігається та продовжує інтенсифікуватись у 2022 році: у першому кварталі було продано 2 мільйони, що на 75% більше, ніж за той самий період 2021 року [85].

Однак, ми вважаємо, що важливим є збільшення інвестицій у дослідження і розробку, зокрема в технології акумуляторів. Розробка батарей із тривалішим терміном служби, зниженим часом зарядки та низьким вуглецевим слідом стане конкурентною перевагою компанії. Крім того, важливим є створення більш доступних моделей електромобілів для різних цінових сегментів, що допоможе збільшити охоплення ринку, зокрема в країнах, що розвиваються.

Світовий ринок електромобілів сьогодні знаходиться в стадії активного розвитку та швидко зростає. Інноваційні технології, збільшення зарядки акумуляторів на відстані понад 350 км, покращення інфраструктури, здешевлення вартості електромобілів, збереження навколишнього середовища, надання податкових пільг та субсидій покупцям в різних країнах світу роблять даний ринок досить перспективним [86].

Важливою складовою цифрової трансформації промислових підприємств є цифровізація їх бізнес-процесів [87]. У широкому розумінні цифровізація (діджиталізація – digitalization) означає процес трансформації господарських систем, при якому зростає використання цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій у господарській діяльності окремих домогосподарств і підприємств [88]. Вона є ще одним важливим аспектом, який змінює автомобільну індустрію. Volkswagen Group має продовжувати розробку програмно-керованих автомобілів (Software-defined Vehicles), які дозволяють оновлювати функціонал транспортних засобів через бездротові мережі. Це не лише покращує досвід клієнтів, але й відкриває нові джерела доходів через платні оновлення та підписки.

Розвиток цифрових платформ, таких як Volkswagen We та Car-Net, допоможе компанії пропонувати клієнтам персоналізовані послуги. Наприклад, сервіси з управління заряджанням електромобілів, підписки на транспортні засоби чи онлайн-діагностики створюють додаткову цінність для клієнтів. Інвестиції у штучний інтелект та технології автономного водіння дозволять Volkswagen Group залишатися в авангарді технологічного прогресу.

Німецька корпорація Volkswagen Group є яскравим прикладом для наслідування з точки зору логістичного досвіду, зокрема щодо стратегії сталого розвитку підприємства. Для Volkswagen Group сталий розвиток – це поєднання наступних принципів: задоволеного покупця; відмінного роботодавця; конкурентоспроможної рентабельності; надважливості моделі екології, безпеки та цілісності. Такі принципи офіційно затверджені та підкріплені програмами та 485 проектами: програма Think Blue, ініціатива «Екологічно вигідне виробництво 2025», Green Logistics та екологічна модель AS-I-F [89].

Сталий розвиток стає обов'язковою умовою для будь-якої глобальної компанії. Volkswagen Group має посилити свої зусилля у впровадженні екологічно чистих технологій у виробництві. Використання відновлювальних джерел енергії, зменшення вуглецевого сліду у ланцюгах постачання та застосування вторинної сировини допоможуть компанії досягти своїх екологічних цілей.

Важливим напрямком є програми утилізації старих автомобілів та

аккумуляторів, що дозволяють мінімізувати негативний вплив на довкілля. Також слід активно працювати над створенням вуглецево-нейтрального виробництва до 2030 року. Ці ініціативи не лише зміцнять репутацію компанії, але й дозволять зменшити регуляторні ризики у майбутньому. Volkswagen Group слід приділити більше уваги розвитку технологій переробки, що дозволить мінімізувати вплив на довкілля та створити замкнений цикл виробництва. Рекомендується інвестувати у створення систем повної утилізації автомобілів, зокрема використання матеріалів зі старих моделей для виготовлення нових. Це сприятиме зменшенню залежності від первинних ресурсів і підвищенню економічної ефективності. Особливу увагу варто приділити розробці технологій переробки аккумуляторів для електромобілів. Відновлення рідкісноземельних металів, таких як літій, кобальт і нікель, дозволить суттєво скоротити вуглецевий слід і зменшити витрати на виробництво нових батарей. Створення спеціалізованих заводів для переробки аккумуляторів є важливим кроком у цьому напрямку. Крім того, доцільно розробити програми збору та утилізації старих автомобілів, які будуть доступними для клієнтів у різних регіонах. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу Volkswagen Group як екологічно свідомої компанії.

Інтеграція технологій переробки у виробничий процес дозволить не лише відповідати сучасним екологічним стандартам, але й забезпечить додаткові конкурентні переваги на глобальному ринку. Також Volkswagen Group має орієнтуватися на специфіку різних регіональних ринків. Наприклад, стратегія «In China, for China» передбачає розробку моделей, адаптованих до потреб китайських споживачів. Подібний підхід, на нашу думку, варто застосувати і до інших ринків із високим потенціалом зростання, таких як Індія чи країни Південної Америки. Першим серед європейських автовиробників на китайський ринок прийшов концерн «Volkswagen Group», ще в 1984 р. створивши перше спільне підприємство з «Shanghai Automotive Industry Corporation» (SAIC). Друге спільне підприємство з іншою великою китайською компанією «FAW Group» з'явилося в 1991 р. [90].

Африканські країни з великою кількістю населення, наприклад Ангола відкриває простір для нових ринків. Це може залучити іноземні автомобільні фірми, наприклад Volkswagen і Fiat інвестують і побудують заводи в Анголі, щоб продавати

їх зростаючому класу споживачів [91].

У країнах, що розвиваються, компанія може розширювати свою присутність через впровадження доступних автомобілів, створених із урахуванням місцевих економічних реалій. Одночасно з цим слід посилити виробничі потужності у регіонах із високим потенціалом зростання, що дозволить зменшити витрати на логістику. У сучасному світі технологій жодна компанія не може досягти успіху самотужки. Volkswagen Group має активно розвивати стратегічні партнерства. Співпраця з технологічними компаніями у сфері автономного водіння та альтернативних джерел енергії дозволить компанії впроваджувати інноваційні рішення. Крім того, участь у спільних проєктах, таких як створення електричних платформ із Rivian, дає можливість пришвидшити розробку нових технологій. Це дозволяє Volkswagen Group залишатися конкурентоспроможною у світі, де технологічні інновації стають ключовим фактором успіху.

Стратегічні альянси мають низку переваг, які роблять їх привабливими для компаній, що прагнуть посилити свої конкурентні позиції на міжнародному ринку. Серед ключових переваг можна виділити миттєвий доступ до нового ринку, зміцнення позицій на існуючому ринку, збільшення продажів, отримання нових навичок та технологій, розробку нових продуктів з прибутком, розподіл витрат та ресурсів, покращення якості продуктів, фінансову допомогу, уникнення контролю імпорту/експорту, розширення каналів розподілу та бази клієнтів, розширення бази ділових та політичних контактів, отримання знань про міжнародні звичаї та культуру, покращення іміджу на світовому ринку [92].

З огляду на зміну споживчих уподобань, Volkswagen Group має адаптувати свою бізнес-модель. Наприклад, впровадження послуг підписки на автомобілі стає альтернативою традиційній купівлі, особливо для молодих клієнтів. Також перспективним є розвиток сервісів спільного користування автомобілями (car-sharing), особливо у великих містах, де вартість володіння автомобілем є високою. Ми вважаємо, що компанія може також розширити асортимент мобільних рішень, включаючи інтеграцію своїх сервісів із громадським транспортом. Це дозволить Volkswagen Group зайняти унікальну нішу на ринку мобільності.

На нашу думку Volkswagen Group слід активно розвивати нові формати транспорту, орієнтуючись на мікромобільність, автономний громадський транспорт та інноваційні рішення для доставки. Рекомендується створити лінійку компактних електричних скутерів і велосипедів, інтегрованих із цифровими платформами для зручності оренди та заряджання. Розробка автономних автобусів для міських перевезень та автономних фургонів для доставки товарів дозволить компанії зміцнити свої позиції у сегментах, що швидко розвиваються.

Партнерство з міськими адміністраціями стане стратегічно важливим для інтеграції автономних транспортних засобів у наявні транспортні системи. Також доцільно створити єдину платформу для мобільності, що об'єднуватиме різні види транспорту, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення потреб клієнтів.

Розвиток цих напрямків дозволить Volkswagen Group не лише диверсифікувати бізнес, але й відповідати сучасним екологічним стандартам, зміцнюючи свою позицію як інноватора та лідера у сфері мобільності.

Інноваційна культура є основою для довгострокового успіху. Volkswagen Group має інвестувати у навчання своїх співробітників, особливо у сферах цифровізації та нових технологій. Запровадження внутрішніх інноваційних лабораторій допоможе компанії швидше створювати та тестувати нові ідеї. Вкладення в персонал – це інвестиція у майбутнє компанії. Підвищення кваліфікації працівників, регулярне навчання та розвиток допомагають підвищити продуктивність, що призводить до зростання ефективності компанії [93]. Співробітники, які проходять технічне навчання, як правило, почуваються більш компетентними та здатними ефективно виконувати свої службові обов'язки. Ця підвищена компетентність призводить до більшої задоволеності роботою, оскільки люди відчувають менше розчарування та краще підготовлені для подолання труднощів [94]. Підтримка відкритої та гнучкої корпоративної культури сприятиме залученню молодих талантів і підвищенню рівня мотивації працівників. Це є важливим фактором для забезпечення успішної трансформації компанії.

В рамках своєї оновленої стратегії «TOGETHER – Strategy 2025» група розробляє, підтримує та розширює інноваційне середовище для своїх співробітників

для роботи в майбутньому. Гнучка робота, між функціональна співпраця і плоска ієрархія з кожним роком набувають все більше переваг для значимості в діяльності корпорації Volkswagen. За результатами діяльності підприємства запроваджуються прямі та непрямі форми участі працівників, зокрема виплата разових премій та бонусів, участь у прибутку та капіталі [95]. Volkswagen Group забезпечує співробітникам розумне керівництво і конструктивну співпрацю, оплату, що залежить від результатів роботи, великі можливості для кар'єрного зростання. Один із найважливіших елементів корпоративної політики компанії – просування молодих фахівців, їх рання інтеграція в діловий і виробничий процес. Це дозволяє забезпечити концерну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [96].

Компанія також має активно готуватися до викликів майбутнього, здійснюючи постійний аналіз глобальних тенденцій, щоб залишатися конкурентоспроможною у динамічному середовищі. Постійний моніторинг таких ключових аспектів, як розвиток технологій, зміна споживчих вподобань та посилення регуляторних вимог, дозволить компанії своєчасно адаптувати свою бізнес-модель. Наприклад, варто звернути увагу на зростання попиту на екологічні продукти та розвиток автономних транспортних засобів. Крім того, важливо передбачити можливі економічні, соціальні та екологічні ризики. Компанії необхідно розробити довгострокові стратегії, що дозволять мінімізувати негативні наслідки таких ризиків, як економічні кризи, посилення екологічного регулювання чи соціальні трансформації. Наприклад, Volkswagen Group може запровадити сценарний підхід до планування, який враховує різні варіанти розвитку подій, такі як різке зростання цін на сировину або зміна політики у сфері екології.

Ключовим елементом підготовки до викликів майбутнього є співпраця з експертами, науковими установами та інноваційними стартапами. Це дозволить Volkswagen Group не лише отримувати доступ до новітніх знань і технологій, які можуть стати основою для довгострокового успіху, але й сприятиме інтеграції передових рішень у всі аспекти діяльності компанії. Важливо також інвестувати у дослідження та розвиток, створюючи спільні проєкти з університетами та технопарками, щоб залишатися на передовій сучасних інновацій. Крім того, компанії

слід зміцнювати партнерства з урядами та регуляторами, щоб не лише краще розуміти майбутні вимоги, але й брати активну участь у їх формуванні. Це допоможе адаптувати внутрішні процеси до нових стандартів ще до їхнього офіційного впровадження, що стане конкурентною перевагою у глобальному середовищі.

Підготовка до викликів майбутнього – це не лише реакція на зміни, але й проактивна стратегія, яка дозволяє Volkswagen Group залишатися одним із лідерів світового ринку. Завдяки впровадженню інновацій, реалізації екологічних ініціатив, адаптації до цифрової трансформації та використанню принципів сталого розвитку компанія зможе ефективно реагувати на виклики, зберігаючи конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах. Розвиток компанії Volkswagen Group базується на комплексному підході, що враховує сучасні виклики та тенденції глобального ринку (рис. 3.4). Представлені напрями демонструють ключові стратегічні пріоритети, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та адаптацію до майбутніх змін.



Рисунок 3.4 – Шляхи розвитку компанії Volkswagen Group

Джерело: складено автором на основі даних [85; 92; 96-100].

Розвиток Volkswagen Group у контексті глобальних тенденцій вимагає гнучкого та адаптивного підходу. Як один із лідерів світового автомобільного ринку, компанія має всі шанси закріпити свої позиції через електрифікацію транспорту, цифровізацію бізнесу та впровадження екологічних технологій. Особливу увагу слід приділити розробці інноваційних рішень, що відповідають запитам споживачів. Інвестуючи в інновації та адаптуючись до регіональних ринків, Volkswagen Group може не лише зберегти лідерство, а й стати двигуном трансформації автомобільної галузі.

Висновки до розділу 3

Для зміцнення конкурентних позицій Volkswagen Group на світовому ринку необхідний комплексний підхід, спрямований на адаптацію до сучасних глобальних тенденцій, впровадження інноваційних рішень, підвищення екологічної відповідальності та оптимізацію операційної діяльності. Основними напрямками стратегії розвитку компанії мають стати електрифікація транспорту, цифровізація процесів, розширення географії діяльності, а також активна співпраця з партнерами та інвестування у людський капітал.

Електрифікація транспорту є ключовим пріоритетом Volkswagen Group, адже перехід до екологічно чистих видів транспорту стає глобальною тенденцією. Розробка нових платформ для електромобілів, таких як Modular Electric Drive Toolkit, дозволяє стандартизувати виробництво, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Для збереження лідерських позицій компанія має збільшити інвестиції в інноваційні дослідження та розробки, зокрема у створення акумуляторів із тривалішим терміном служби, зменшеним часом зарядки та низьким вуглецевим слідом. Особливу увагу слід приділити створенню доступних моделей електромобілів, які зможуть задовольнити потреби різних сегментів ринку, включно з країнами, що розвиваються. Розширення мережі зарядних станцій із функцією швидкого заряджання, як у рамках

проектів IONITY та Electrify America, забезпечить необхідну інфраструктуру для популяризації електротранспорту.

Цифровізація бізнесу є ще одним стратегічним напрямком розвитку Volkswagen Group. Компанія активно розробляє програмно-керовані автомобілі (Software-defined Vehicles), які забезпечують можливість оновлення функціоналу через бездротові мережі, створюючи нові джерела доходів через платні оновлення. Розвиток цифрових платформ, таких як Volkswagen We та Car-Net, сприяє персоналізації послуг і вдосконаленню клієнтського досвіду. Інвестиції в технології штучного інтелекту та автономного водіння дозволяють компанії зберігати конкурентні позиції у швидкозмінному середовищі. Хмарні рішення, зокрема через співпрацю з Microsoft у рамках Volkswagen Automotive Cloud, забезпечують зберігання та аналіз великих обсягів даних, що сприяє оптимізації процесів і підвищенню якості обслуговування. Сталий розвиток є важливим компонентом стратегії Volkswagen Group. Компанія прагне досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року, впроваджуючи екологічно чисті технології у виробництво, використовуючи відновлювані джерела енергії та перероблені матеріали. Програми переробки акумуляторів і автомобілів дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля. Для зміцнення екологічного іміджу важливо впроваджувати програми компенсації викидів CO₂, які залучатимуть екологічно свідомих клієнтів.

Глобальна експансія є ще одним важливим аспектом стратегії розвитку. Volkswagen Group активно локалізує виробництво в стратегічно важливих регіонах, таких як Китай, США, Індія та країни Латинської Америки. Це дозволяє знижувати витрати на логістику, адаптувати продукцію до місцевих умов та ефективніше реагувати на зміни попиту. Компанія має продовжувати реалізацію стратегії «In China, for China» та розширювати свою присутність на ринках з високим потенціалом зростання, наприклад, у країнах Африки.

Інноваційна культура є основою довгострокового успіху Volkswagen Group. Інвестиції в навчання працівників, створення внутрішніх інноваційних лабораторій та підтримка творчого потенціалу сприяють впровадженню нових ідей і підвищенню продуктивності. Особливу увагу слід приділити залученню молодих талантів,

розвитку гнучких робочих умов та зміцненню корпоративної культури, заснованої на сталому розвитку, соціальній відповідальності та етичних стандартах.

Співпраця з партнерами є важливим фактором для зміцнення позицій Volkswagen Group на глобальному ринку. Партнерства з технологічними компаніями, зокрема у сфері автономного водіння та альтернативних джерел енергії, дозволяють інтегрувати передові рішення у виробництво та розширювати асортимент продукції. Участь у спільних проектах сприяє пришвидшенню розробки інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності.

Адаптація до споживчих потреб і глобальних тенденцій є ключовим викликом для Volkswagen Group. Розвиток альтернативних форматів мобільності, таких як каршеринг, мікромобільність та підписка на автомобілі, дозволить компанії зайняти нові ніші та відповідати запитам сучасних клієнтів. Таким чином, Volkswagen Group має всі передумови для зміцнення своїх позицій на світовому ринку. Реалізація зазначених стратегічних ініціатив дозволить компанії не лише утримувати лідерство, а й сприяти трансформації автомобільної галузі відповідно до вимог часу. Комплексний підхід до розвитку, спрямований на інновації, екологічність та клієнтоорієнтованість, забезпечить Volkswagen Group стабільний розвиток та успіх у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Конкурентоспроможність – це динамічний процес, що визначає здатність компанії адаптуватися до змін, забезпечуючи сталий розвиток і лідерські позиції. Вона залежить від якості продукції, інновацій, ефективного управління ресурсами, стратегічного планування та позиціонування на міжнародних ринках.

У глобальному контексті вона є основою успіху компанії, вимагаючи оптимізації ресурсів, впровадження інновацій та ефективних стратегій. Конкуренція стимулює вдосконалення продукції та підвищення ефективності процесів. Конкурентоспроможність – це процес постійного вдосконалення, що дозволяє компаніям залишатися актуальними в умовах швидких змін.

Успіх на глобальному ринку визначається інноваціями, адаптивністю, управлінням ресурсами та створенням цінності для споживачів. В автомобільній галузі це означає розвиток електромобілів, автономного транспорту, штучного інтелекту та екологічних стандартів. Клієнтоорієнтованість формує лояльність і покращує репутацію бренду, а якість продукції гарантує відповідність стандартам. Глобальний маркетинг та брендинг адаптують товари до регіональних ринків. Людський капітал відіграє ключову роль, забезпечуючи інновації та гнучкість.

Сучасна автомобільна галузь зазнає трансформацій під впливом технологій, економічних викликів і екологічних вимог. Компанії активно розвивають електромобілі, штучний інтелект, цифрові технології та орієнтуються на сталий розвиток. Конкурентні позиції залежать від здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та встановлювати нові стандарти мобільності.

Електромобілі є основою екологічного транспорту, забезпечуючи нульові викиди та енергоефективність. Їхнє поширення стимулюється державними ініціативами та зміною споживчих уподобань. Штучний інтелект сприяє розвитку автономного транспорту, підвищуючи безпеку й ефективність руху. Водночас сталий розвиток спрямований на зменшення вуглецевого сліду, використання відновлюваних матеріалів та оптимізацію виробництва.

Цифровізація сприяє інтеграції транспорту в цифрові екосистеми, підвищуючи мобільність, безпеку та комфорт. Глобалізація розширює ринки й оптимізує витрати, але супроводжується викликами, такими як геополітична нестабільність і регуляторні обмеження. Галузь стикається з дефіцитом мікрочипів, обмеженими ресурсами для акумуляторів, економічною нестабільністю та зростаючою конкуренцією. Популярність каршерінг і зміни споживчих вподобань змушують компанії адаптувати бізнес-моделі. Попри виклики, автомобільна галузь має значний потенціал для інновацій та економічного зростання. Інтеграція екологічних, технологічних і соціальних аспектів є ключем до конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах глобальної економіки.

Компанія демонструє стійке зростання доходів, однак сповільнення його темпів і скорочення інших надходжень потребують стратегічного перегляду. Для сталого розвитку слід диверсифікувати джерела доходу, аналізувати причини їх скорочення та оптимізувати основну діяльність.

Аналіз Volkswagen Group за 2020-2023 роки вказує на стабільне зростання активів, які у 2023 році досягли 600,338 млн євро із щорічним приростом 6–7%. Основний внесок забезпечують необоротні активи, особливо нематеріальні, що демонструють позитивну динаміку. Оборотні активи також зросли, зокрема через запаси та дебіторську заборгованість, що свідчить про збільшення продажів з відстрочкою платежів. Водночас грошові кошти мали нестабільну динаміку – падіння у 2022 році та значний приріст у 2023 році, що може бути наслідком змін у фінансовій або інвестиційній стратегії. Структура зобов'язань демонструє зростання загальної суми до 223,920 млн євро у 2023 році, головним чином через збільшення поточних зобов'язань. Водночас довгострокові борги скоротилися, що може свідчити про їх погашення або зміну фінансової стратегії. Це вказує на необхідність контролю короткострокових зобов'язань для підтримання фінансової стійкості. Рентабельність активів була нестабільною, особливо у 2023 році, коли дохід знизився на 46%, що свідчить про зниження ефективності використання активів та потребу в оптимізації управління. Аналіз витрат показує, що основну частку займає собівартість реалізації, яка має сталу тенденцію до зростання. Адміністративні витрати залишаються

контрольованими, тоді як інші операційні витрати демонструють значні коливання, особливо у 2022 році, що потребує додаткового аналізу. Загальний операційний дохід продовжує зростати, проте його темпи уповільнюються. Інші операційні доходи різко скоротилися у 2023 році, що може свідчити про втрату стабільності в цьому сегменті. Загалом, Volkswagen Group демонструє стабільний розвиток із позитивною динамікою активів і доходів, але стикається з викликами у сфері витрат, зобов'язань і рентабельності. Для стійкого зростання необхідно оптимізувати витрати, диверсифікувати доходи та ефективно управляти короткостроковими зобов'язаннями. Аналіз показав, що Volkswagen Group залишається одним із лідерів світового ринку завдяки інноваційним стратегіям, ефективному управлінню та здатності до адаптації. Компанія підтримує конкурентоспроможність завдяки технологічним нововведенням, розробці екологічного транспорту та орієнтації на сталий розвиток, що зміцнює її позиції на глобальному ринку. Протягом останніх років Volkswagen Group демонструє стабільне зростання доходів і фінансових показників, проте аналіз витрат виявляє низку проблемних аспектів. Зокрема, собівартість продукції зросла з 186,089 млн євро у 2020 році до 263,621 млн євро у 2023 році, що свідчить про збільшення виробничих витрат. Це випереджає темпи зростання доходів і негативно впливає на рентабельність, що може бути спричинено зростанням цін на сировину, енергію, логістику та інші операційні витрати. Адміністративні витрати зросли з 9,399 млн євро у 2020 році до 12,724 млн євро у 2023 році, що може бути наслідком розширення бізнесу та збільшення управлінських витрат. Інші операційні витрати коливалися протягом аналізованого періоду, досягнувши піку в 19,534 млн євро у 2023 році, що свідчить про необхідність їхнього контролю. Аналіз конкурентоспроможності Volkswagen Group у 2020-2023 роках демонструє стабільність і ефективність бізнес-процесів, що забезпечує компанії сильні ринкові позиції. Коефіцієнт конкурентоспроможності зріс із 11,21 у 2020 році до 19,72 у 2023 році. Порівняно з конкурентами Volkswagen Group демонструє кращу динаміку. Ford Motor Company втратила позиції у 2022 році, опустившись до (-30,36), частково відновившись до 9,08 у 2023 році. Kia Corporation знизила коефіцієнт конкурентоспроможності з 43,81 у 2020 році до 13,38 у 2023 році, демонструючи нестабільність. Tesla, Inc., маючи високі

показники у 2020 році (24,50), знизилася їх до 5,75 у 2023 році, що свідчить про проблеми у сфері збуту. Mercedes-Benz Group AG у 2023 році досяг 40,39, перевищивши Volkswagen Group, хоча раніше демонстрував повільніший розвиток. Renault Group показала нестабільність, падаючи до (-55,56) у 2022 році та відновившись до 17,50 у 2023 році, але все ще поступається Volkswagen Group.

Volkswagen Group виділяється серед конкурентів стабільністю, ефективною організацією збуту та фінансовою стійкістю, що допомагає компанії утримувати лідерство. Проте, з огляду на прогрес Mercedes-Benz Group AG та інших конкурентів, Volkswagen Group потребує подальшого інноваційного розвитку для збереження позицій на ринку.

Для зміцнення конкурентних позицій Volkswagen Group на глобальному ринку необхідно акцентувати увагу на впровадженні інновацій, адаптації до ринкових умов та оптимізації операційної діяльності. Ключовими напрямками є розвиток електромобільності, зокрема розширення асортименту екологічно чистих транспортних засобів, створення інфраструктури для зарядних станцій із функціями швидкого заряджання, а також впровадження програм лояльності, орієнтованих на екологічно свідомих клієнтів.

Цифровізація є ключовим елементом стратегії, що включає мобільні додатки для підвищення зручності, блокчейн у постачанні для прозорості та прогнозуючі системи для покращення обслуговування. Важливим є регіональне адаптування: преміальні моделі для розвинених країн та доступні транспортні засоби для ринків, що розвиваються. Партнерство з університетами сприятиме впровадженню технологій і залученню талантів. Маркетинг має зосередитися на емоційному зв'язку, екологічній відповідальності та якості. Інновації в матеріалознавстві, зокрема біоматеріали та легкі конструкції, допоможуть зменшити собівартість і покращити екологічні характеристики продукції. Розвиток каршерингу та інтеграція автономного транспорту у міські системи дозволять Volkswagen Group утримувати провідні позиції у сфері мобільності. Це сприятиме не лише збереженню, а й зміцненню конкурентоспроможності компанії в умовах глобальних викликів.

Стратегія Volkswagen Group базується на інноваціях, електрифікації,

цифровізації, скороченні екологічного впливу та гнучкості. Впровадження електромобілів серії ID забезпечує відповідність екологічним стандартам і стабільне зростання. Цифровізація оптимізує виробництво та покращує клієнтський досвід, тоді як корпоративна культура мотивує працівників і підвищує ефективність команди. Глобальна стратегія компанії передбачає адаптацію до регіональних особливостей, що допомагає зберігати конкурентоспроможність і задавати нові стандарти у галузі. Впроваджені заходи не лише відповідають сучасним викликам, а й створюють основу для майбутнього розвитку.

Volkswagen Group має застосовувати комплексний підхід до глобальних тенденцій, які відкривають значні можливості, але потребують гнучкості та стратегічного переосмислення. Для збереження лідерства компанія повинна продовжувати інвестувати в інновації, адаптувати продукти до різних ринків та активно готуватися до викликів майбутнього. Це дозволить не лише утримувати позиції, а й стати лідером трансформації автомобільної галузі.

Проведений аналіз і отримані висновки підкреслюють значущість забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компаній, що працюють на автомобільному ринку. Досвід успішного управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії Volkswagen Group слугує основою для таких рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності:

- 1) зосередитися на цифровізації своїх бізнес-процесів з метою підвищення ефективності роботи, оптимізації витрат та розширення можливостей для зростання, що дозволить компанії успішно інтегруватися у цифрове середовище, залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до сучасних викликів ринку;

- 2) зміцнювати корпоративну культуру з метою підвищення ефективності роботи, залучення талановитих співробітників та формування позитивного іміджу бренду, що дозволить створити умови для інноваційності, адаптивності та стійкості, які є важливими для досягнення стратегічних цілей компанії у сучасному конкурентному середовищі.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривіцька В. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27503/6597.pdf?sequence=3> (дата звернення: 21.09.2024).
2. Шталь Т. В., Шульга Д.А., Торкут Д.А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність» URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24958/1/%d0%a8%d1%82%d0%b0%d0%bb%d1%8c%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20-2020-.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Михієнко А. А. Підвищення конкурентоспроможності міжнародної компанії URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/8a678a9c-53c5-47cc-8cad-51a7a682ef6e/content> (дата звернення: 21.09.2024).
4. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення URL: <https://surl.li/jyhjhj> (дата звернення: 21.09.2024).
5. Горошко А.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах URL: <https://surl.li/elmvpk> (дата звернення: 21.09.2024).
6. Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2674/2567> (дата звернення: 21.09.2024).
7. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470> (дата звернення: 21.09.2024).
8. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34210/2/TNTUSJ_2020v6n67_Kravchuk_B-Factors_for_providing_167-174.pdf (дата звернення: 21.09.2024).
9. Захаркевич Н. П., Рябов М. О. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства URL: <https://sci-conf.com.ua/wp->

[content/uploads/2023/06/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-5-7.06.2023.pdf](#) (дата звернення: 21.09.2024).

10. Ельгувірі Хатім Система управління якістю продукції та напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності фармацевтичних компаній України URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/1952/1951> (дата звернення: 21.09.2024).

11. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14876> (дата звернення: 21.09.2024).

12. Викриач М., Князь С., Русин-Гриник Р. Фактори впливу на формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3315/2737> (дата звернення: 21.09.2024).

13. Ципко А. Управління маркетинговою політикою підприємства URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24284/1/Tsytko_2024.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

14. Гріщенко І., Білецька Н., Одінцева О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1030/987> (дата звернення: 21.09.2024).

15. Гринчуцький В., Куц Л. Стратегії подолання бар'єрів виходу на міжнародні ринки URL: <https://surl.li/ojrruz> (дата звернення: 21.09.2024).

16. Власова К. Формування стратегії подолання бар'єрів входження підприємств на міжнародні ринки URL: https://scc.knu.ua/upload/iblock/7e0/dis_Vlasova%20K.M..pdf (дата звернення: 21.09.2024).

17. Самодай В., Машина Ю., Руденко Н. Сутність глобального брендингу та його значення для конкурентоспроможності компанії URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/4.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

18. Задоя В. О., Чеботарьов О. О. Економіка та управління підприємствами транспорту URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/300013/293225> (дата звернення: 21.09.2024).

19. Волошина-Сідей В., Новак К., Яковенко А. Сутність та роль розвитку інноваційної діяльності в сучасних реаліях URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/780/747> (дата звернення: 21.09.2024).
20. Фурманчук О.С. Роль інновацій в забезпеченні економічної безпеки підприємства URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/news/2021/02/10/conf-fin-kaf/zbirnik.pdf#page=79> (дата звернення: 21.09.2024).
21. Терлецька Ю.О. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5398/5291> (дата звернення: 21.09.2024).
22. Хурдей В.Д., Скоробогатова А.О. Клієнтоорієнтованість у маркетинговій діяльності алкогольного холдингу «Global Spirits» URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1247/1201> (дата звернення: 21.09.2024).
23. Гринько В. Клієнтоорієнтованість як основа розвитку сучасного брендингу на прикладі тов «Баккара-Плюс» URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/6e330c48c244fe696f4d438940321548.pdf> (дата звернення: 30.09.2024).
24. Мартин О. Клієнтоорієнтованість як сучасна парадигма ведення бізнесу URL: <https://surl.li/chymsu> (дата звернення: 30.09.2024).
25. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства URL: <https://jvestnik-chemistry.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/11138> (дата звернення: 30.09.2024).
26. Кравченко Ю.М., Симченко В.Є. Якість продукції як вирішальний фактор її конкурентоспроможності URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/16987/1/3-4_konf_22-213-215.pdf (дата звернення: 30.09.2024).
27. Конащук В.Л. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf (дата звернення: 30.09.2024).
28. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b51cc8fd-5e2e-4492-bf36-32b4dd855da5/content> (дата звернення: 30.09.2024).
29. Новосел Є. Глобальний маркетинг в діяльності транснаціональних корпорацій URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61196/1/%d0%a4%d0%95%d0%>

91%d0%90_2021_051_%d0%9d%d0%be%d0%b2%d0%be%d1%81%d0%b5%d0%bb%20%d0%84.%d0%92..pdf (дата звернення: 30.09.2024).

30. Гончарова Т., Броннікова А., Андрущенко М. Глобальний маркетинг та його особливості URL: https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2024/iii-prneug/IK_MEv_t_2024_03_27-ost.pdf (дата звернення: 30.09.2024).

31. Кузьменко А. Розвиток брендингу в Україні у контексті глобалізаційних змін URL: https://ksau.kherson.ua/files/konferencii/20210624/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%20%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.pdf (дата звернення: 30.09.2024).

32. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5126/5072> (дата звернення: 30.09.2024).

33. Ткачук І. Фактори успіху сучасного підприємства URL: <http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb11.pdf> (дата звернення: 30.09.2024).

34. Демків Ю., Братко О. Вплив ключових факторів успіху на розвиток компаній URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48521/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%AE%D1%80%D1%96%D0%B9.pdf> (дата звернення: 30.09.2024).

35. Якубова К. Фактори успіху в управлінні нематеріальними активами URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c7946dd-c1c9-4566-a2d8-81fa4b845a1e/content> (дата звернення: 30.09.2024).

36. Мозіль І. Ключові фактори успіху в формуванні конкурентних переваг в організаціях URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozidily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Zbirnik_konferenciji_m._Lviv__22_ljutogo_2024_r._dlja_saitu.pdf#page=350 (дата звернення: 30.09.2024).

37. Мазур А., Папірник С. Інновації як фактор конкурентоспроможності та домінування компанії на ринку URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49315> (дата звернення: 30.09.2024).

38 Поліванов О. Основні тенденції розвитку електромобілів URL:

<https://surl.li/tgmlnb> (дата звернення: 30.09.2024).

39. Богом'я В., Гудзь А. Штучний інтелект: сучасний стан і перспективи застосування URL: <https://sit.nuou.org.ua/article/view/275444/275125> (дата звернення: 30.09.2024).

40. Тушинський В.Е. Застосування штучного інтелекту в транспорті URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39375/17723.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 30.09.2024).

41. Бабій В.А., Гащин В.І., Бабій М.В. Штучний інтелект в системах автоматизованого керування дорожнім рухом URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43697/2/MNPK_2023_Babii_V-Artificial_intelligence_in_automated_178.pdf (дата звернення: 30.09.2024).

42. Горобченко О., Заїка Д. Огляд методів та перспективи використання штучного інтелекту на залізничному транспорті URL: <https://surl.li/hbbjya> (дата звернення: 30.09.2024).

43. Головіна О. Сучасні технології в управлінні транспортною логістикою URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/403> (дата звернення: 30.09.2024).

44. Колесніков А.П., Карапетян О.М. Штучний інтелект переваги та загрози використання URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48331> (дата звернення: 30.09.2024).

45. Д. О. Пінчук, І. О. Бондаренко Роль штучного інтелекту в автономних транспортних засобах URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42456/153155.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 30.09.2024).

46. Заячук М. Д., Золотунець Д. В. Використання цифрових технологій у транспортному секторі як фактор підвищення конкурентоспроможності URL: <https://www.gj.journal.kspu.edu/index.php/gj/article/view/366/346> (дата звернення: 30.09.2024).

47. Ляшенко Г. Інновації в системі управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/22732> (дата звернення: 30.09.2024).

48. Шуба М., Шуба О. Світовий ринок легкових автомобілів: особливості та

тенденції розвитку URL: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/3546> (дата звернення: 30.09.2024).

49. Олешко Т. І., Касіротська К. О. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку електромобілів URL: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf_2020_2_64.pdf (дата звернення: 30.09.2024).

50. Кудрявцев В. М., Барановський В. В., Бабій А. С. Аналіз сучасних тенденцій у міжнародній торгівлі на прикладі автомобільної індустрії URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/307425> (дата звернення: 30.09.2024).

51. Гузевата О. Вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/96633/1/Huzevata_bac_rob.pdf (дата звернення: 30.09.2024).

52. Ткаченко Я. Міжнародні економічні відносини в умовах пандемії COVID-2019 URL: <https://surl.li/daljxh> (дата звернення: 27.10.2024).

53. Запущляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/838/855> (дата звернення: 27.10.2024).

54. Пасічник Т. Міжнародні ланцюги поставок в умовах ковідної кризи URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/906/869> (дата звернення: 27.10.2024).

55. Доля К. В. Транспортна інфраструктура, розвиток мережі зарядних станцій для екомобілів URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23533/1/INNOVATIONS-IN-MODERN-EDUCATION-EUROPEAN-AND-GLOBAL-CONTEXT.pdf> (дата звернення: 27.10.2024).

56. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_10_48724448.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

57. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Ярмолюк О. Я. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/56341> (дата звернення: 27.10.2024).

58. Прушківська Е. В. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в

умовах глобалізації URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/4/EV20204_028-035.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

59. Ковальчук К. М., Конкуренентоспроможність компанії Volkswagen AG на глобальному ринку. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Полтава : ПУЕТ, 2024. С 316-319. (дата звернення: 27.10.2024).

60. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній URL: <https://surl.li/lbibbz> (дата звернення: 27.10.2024).

61. Volkswagen AG. Annual report 2020. URL: https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/002/093/file_en/868835864332003640ad7f68cc0aa90eb25ed3c1/Y_2020_e.pdf?1686322718 (дата звернення: 06.06.2024).

62. Volkswagen AG. Annual report 2021. URL: https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/001/791/file_en/294a66ed40e570ea9dce9464773054069ecda16f/Y_2021_e.pdf?1712658735 (дата звернення: 06.06.2024).

63. Volkswagen AG. Annual report 2022. URL: https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/001/677/file_en/8bf85b8f8987b66fb9492394ebb6886d7fc68e5b/Y_2022_e.pdf?1682597523 (дата звернення: 06.06.2024).

64. Volkswagen AG. Annual report 2023 URL: https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/002/671/file_en/0638247dc949c755ddfa5ceba53df467a704db17/Y_2023_e.pdf?1710307376 (дата звернення: 06.06.2024).

65. Volkswagen AG ST (VOWG) Balance Sheet URL: <https://www.investing.com/equities/volkswagen-ag-balance-sheet> (дата звернення: 06.06.2024).

66. Volkswagen AG ST (VOWG) Income Statement URL: <https://www.investing.com/equities/volkswagen-ag-income-statement> (дата звернення: 06.06.2024).

67. Павлова Н. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/732/Pavlova.pdf?sequen> (дата звернення: 06.06.2024).

68. Ford Motor Company (F) Income Statement URL: <https://www.investing.com/equities/ford-motor-co-income-statement> (дата звернення: 06.06.2024).

69. Ford Motor Company (F) Balance Sheet URL: <https://www.investing.com/equities/ford-motor-co-balance-sheet> (дата звернення: 06.06.2024).

70. Kia Corp (000270) Income Statement URL: <https://www.investing.com/equities/kia-motors-income-statement> (дата звернення: 06.06.2024).

71. Kia Corp (000270) Balance Sheet URL: <https://www.investing.com/equities/kia-motors-balance-sheet> (дата звернення: 06.06.2024).

72. Tesla Inc (TSLA) Income Statement URL: <https://www.investing.com/equities/tesla-motors-income-statement> (дата звернення: 06.06.2024).

73. Tesla Inc (TSLA) Balance Sheet URL: <https://www.investing.com/equities/tesla-motors-balance-sheet> (дата звернення: 06.06.2024).

74. Mercedes Benz Group AG (MBGn) Income Statement URL: <https://www.investing.com/equities/daimler-income-statement> (дата звернення: 06.06.2024).

75. Mercedes Benz Group AG (MBGn) Balance Sheet URL: <https://www.investing.com/equities/daimler-balance-sheet> (дата звернення: 06.06.2024).

76. Renault SA (RENA) Income Statement URL: <https://www.investing.com/equities/renault-income-statement> (дата звернення: 06.06.2024).

77. Renault SA (RENA) Balance Sheet URL: <https://www.investing.com/equities/renault-balance-sheet> (дата звернення: 06.06.2024).

78. Чичерін В. Оцінювання ефективності міжнародних конкурентних стратегій у галузі автомобілебудування URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/875e39e0-156f-4ee6-be7f-53505c167f6e/content> (дата звернення: 06.11.2024).

79. Ігнатенко М. М. Мармуль Л. О. Романюк І. А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecvu_2023_57_7 (дата звернення: 06.11.2024).

80. Редька О. Науково-технологічні чинники діяльності ТНК URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8201/1/Redka%20Oleksii-IER-61.pdf> (дата звернення: 06.11.2024).

81. Ткачук Н. Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/>

4780/4721 (дата звернення: 06.11.2024).

82. Паркер М. Управління просуванням міжнародного автомобільного бренду URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/59146> (дата звернення: 06.11.2024).

83. Олех Г.С., Колесніков О.Є., Олех Т.М., Дансо Д. Ціннісний підхід в екологічних проєктах URL: <https://eprints.kname.edu.ua/58522/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B82021.pdf> (дата звернення: 06.11.2024).

84. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/download/356/353> (дата звернення: 06.11.2024).

85. Зара А. Є. Світова автомобілебудівна індустрія в умовах електрифікації транспорту: розвиток концепції та становлення нового центру виробництва URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274814/269966> (дата звернення: 06.11.2024).

86. Дмитрів В. Податкові аспекти функціонування ринку електрокарів в Україні URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/5851/6565657294> (дата звернення: 06.11.2024).

87. Зуб П., Палач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385/372> (дата звернення: 06.11.2024).

88. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_45/Leonid_Hr_Melnyk_Oleksandra_I_Karintseva_Oleksandr_V_Kubatko_Iryna_M_Sotnyk_Yuliia_M_ZavdovievaDigitization_of_Economic_S.pdf (дата звернення: 06.11.2024).

89. Волинець Л., Горобінський А., Бойко Д., Волинець Я. (2024) Світовий досвід реалізації стратегії сталої логістики URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-4-6.11.24.pdf> (дата звернення: 06.11.2024).

90. Лимонова Е. Регіональна специфіка маркетингових стратегій європейських автомобільних ТНК: Китай URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456>

789/20873/1/zbirnyk-tez-2024_tom-2_druk.pdf (дата звернення: 06.11.2024).

91. Оджедапо Акінкунмі Аджібойі Особливості інвестування міжнародного бізнесу URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3312/1/%D0%9A%D0%A0%20%D0%9E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D0%BE.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).

92. Литвиненко П.О. Литвиненко Н.П. Стратегічні альянси як інструмент синергії міжнародного бізнесу URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1465/1409> (дата звернення: 15.12.2024).

93. Цибульська Е.І., Зайцев О.С., Шляхи підвищення вартості бізнес-структури URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/10/re-18.10.2024.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).

94. Піпан О. Організація системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в умовах сучасних викликів URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51648/1/%D0%9F%D0%86%D0%9F%D0%90%D0%9D_%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A3%D0%9F_41.pdf (дата звернення: 15.12.2024).

95. Єршова С. О. Креативізація управління та діяльності ТНК на прикладі корпорації Volkswagen Group URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/763e89d2-9e15-4330-8913-3e93b47889ae/content#page=208> (дата звернення: 15.12.2024).

96. Гурман О.М., Комарницький І.М. Корпоративні культури транснаціональних корпорацій та ментальні домінанти українських працівників: структурно-ціннісний аналіз URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/833/791> (дата звернення: 15.12.2024).

97. Штоник В.М. Кушнір Т.М. Бізнес-моделі сучасних компаній URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12441/1/9.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).

98. Іоничева В. Стратегія розвитку ТНК в умовах глобалізації світової економіки URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/11166/1/%d0%b4%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%86%d0%be%d0%bd%d1%96%d1%87%d0%b5%d0%b2%d0%b0.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).

99. Шаповал М.В., Орісенко О.В., Криворот А.І., Вірченко В.В. Огляд

сучасних досягнень в автомобільній індустрії URL: <https://surl.li/rdwzwi> (дата звернення: 15.12.2024).

100. Захаркін О.О, Захаркіна Л.С. Транспарентність корпоративних фінансів в умовах цифровізації: шлях до сталого розвитку URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97196> (дата звернення: 15.12.2024).

101. Ковальчук К. М., Вплив економічних і технологічних факторів на конкурентоспроможність автомобільних компаній. Збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції «*Наука і молодь в XXI сторіччі*». Полтава : ПУЕТ, 2024. С 552-556. (дата звернення: 26.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс Volkswagen Group, 2020-2023 pp.

Показники, млн	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Активи				
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	67968	77689	83241	89109
Основні засоби	63884	63695	63890	66880
Активи з правом користування (орендні активи)	50686	59699	59380	64094
Інвестиційна нерухомість	558	615	610	632
Інвестиції, обліковані за методом участі в капіталі	10080	12531	12668	12239
Інші інвестиції в капітал	1865	3000	3489	4431
Дебіторська заборгованість за фінансовими послугами	82565	84954	86944	94474
Інші фінансові активи	7834	9156	13832	11757
Інша дебіторська заборгованість	2867	2895	2477	2702
Податкові активи	376	635	394	437
Відстрочені податкові активи	13486	13393	12929	13940
Оборотні активи				
Запаси	43823	43725	52274	53601
Торгова дебіторська заборгованість	16243	15521	18534	21849
Дебіторська заборгованість за фінансовими послугами	58006	56498	61549	66381
Інші фінансові активи	13234	12584	15148	16953
Інша дебіторська заборгованість	7381	7473	7813	8799
Податкові активи	1186	1618	1732	1649
Ліквідні цінні папери	21162	22532	37206	26772
Грошові кошти, їх еквіваленти та строкові депозити	33909	39723	29172	43449
Активи, утримувані для продажу	-	674	733	190
Усього активів	497114	528609	563795	600338
Капітал і зобов'язання				
Капітал				
Статутний капітал	1283	1283	1283	1283
Капітальний резерв	14551	14551	14551	14551
Нерозподілений прибуток	100772	117342	137272	147830
Інші резерви	-5270	-3167	-1851	-3125
Капітал, що належить інвесторам гібридного капіталу Volkswagen Group	15713	14439	14121	15155
Капітал, що належить акціонерам Volkswagen Group та інвесторам гібридного капіталу	127049	144449	165376	175694
Неконтрольовані частки	1734	1705	12952	14218
Довгострокові зобов'язання				
Фінансові зобов'язання	114809	131618	121737	122323
Інші фінансові зобов'язання	4257	4466	8188	6968
Інші зобов'язання	7905	8430	9144	9885
Відстрочені податкові зобов'язання	4890	5131	10736	9781
Резерви на пенсійні виплати	45081	41550	27553	29672
Резерви на податки	3292	3392	4320	4287
Інші резерви	22688	23474	21283	21636

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Поточні зобов'язання				
Фінансові зобов'язання	88648	78584	83448	110476
Кредиторська заборгованість	22677	23624	28738	30901
Податкові зобов'язання	340	614	726	556
Інші фінансові зобов'язання	10590	13002	19807	14022
Інші зобов'язання	17979	19890	22665	24345
Резерви на податки	2213	2863	2586	1663
Інші резерви	22964	25578	24596	23881
Зобов'язання, пов'язані з активами, утримуваними для продажу	-	238	158	31
Загальна сума капіталу та зобов'язань	497114	528609	564013	600338

Джерело: [61-64].

Додаток Б

Звіт про фінансові результати Volkswagen Group, 2020-2023 рр.

Показники, млн	2020	2021	2022	2023
Дохід від продажів	222884	250200	279050	322284
Собівартість продажів	-183937	-202959	-226866	-261262
Валовий результат	38947	47241	52184	61022
Витрати на збут	-18407	-19228	-19840	-21340
Адміністративні витрати	-9399	-10420	-11655	-12724
Інші операційні доходи	12438	14731	19234	15152
Інші операційні витрати	-13904	-13049	-17813	-19534
Операційний результат	9675	19275	22109	22576
Частка у результатах інвестицій, облікованих за методом участі в капіталі	2756	2321	2403	2291
Дохід від відсотків	793	810	1325	2658
Витрати на відсотки	-2291	-1818	-408	-3592
Інший фінансовий результат	733	-463	-3359	-739
Фінансовий результат	1991	851	-40	618
Прибуток до оподаткування	11667	20126	22070	23194
Податок на прибуток (дохід)	-2843	-4698	-6217	-5266
Поточний	-3150	-4612	-5263	-6791
Відстрочений	307	-86	-954	1526
Прибуток після оподаткування	8824	15428	15852	17928
З яких відноситься до:				
Частка неконтрольованих акціонерів	-43	46	395	1329
Інвестори гібридного капіталу Volkswagen AG	533	539	576	586
Акціонери Volkswagen AG	8334	14843	14881	16013
Базовий/розбавлений прибуток на одну звичайну акцію в €	16,6	29,59	29,66	31,92
Базовий/розбавлений прибуток на одну привілейовану акцію в €	16,66	29,65	29,72	31,98

Джерело: [61-64].

Додаток В

Баланс Ford Motor Company, 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальні оборотні активи	116744	108996	116476	121481
Грошові кошти та їх еквіваленти	10894	9577	14741	14204
Зростання грошових коштів та їх еквівалентів, %	+29,12	-12,09	+53,92	-3,64
Короткострокові інвестиції	19858	26880	17443	14520
Загальна дебіторська заборгованість	9993	11370	15729	5771
Кредиторська заборгованість, загальна сума	9993	11370	15729	5771
Запаси	10808	12065	14080	15651
Інші поточні активи	3400	3300	3690	2658
Загальні активи	267261	257035	255884	273310
Зростання загальних активів, %	+3,37	-3,83	-0,45	+6,81
Чисті основні засоби (майно, обладнання та устаткування)	39674	39670	39663	41603
Валова вартість основних засобів	72522	72012	71444	41603
Накопичена амортизація	-32848	-32342	-31781	-
Довгострокові інвестиції	6601	5445	3182	5431
Нематеріальні активи	402	730	689	-
Гудвіл (Goodwill)	258	619	603	-
Інші нематеріальні активи, загальна сума	144	111	86	-
Позики та лізинг фінансового підрозділу	55277	51256	49903	55650
Інші активи, загальна сума	21269	25643	24023	26754
Відстрочені податкові активи (довгострокові)	12423	13796	15552	16795
Відстрочені витрати (довгострокові)	283	309	315	-
Інші довгострокові активи, загальна сума	8563	11538	8156	9959
Загальні поточні зобов'язання	97192	90727	96866	101531
Кредиторська заборгованість	22204	22349	25605	25092
Нараховані витрати	3499	3109	3480	-
Короткострокові запозичення	613	286	359	362
Поточна частина довгострокового боргу	1084	3234	775	596
Поточна частина лізингів	369	421	490	513
Інші поточні зобов'язання, загальна сума	19823	15232	17213	22792
Нараховані доходи (аванси), загальна сума	2161	2349	2404	-
Інші поточні зобов'язання	17662	12883	14809	22792
Загальні зобов'язання	236450	208413	212717	230512
Зростання загальних зобов'язань, %	+4,95	-11,86	+2,07	+8,37
Довгостроковий борг	22265	16711	18712	18861
Довгострокові лізинги	1359	1537	1589	2001
Інші зобов'язання, загальна сума	27926	28238	25945	25792
Пенсійні та інші виплати після виходу на пенсію	18048	15373	10637	-
Відстрочені податкові зобов'язання (довгострокові)	538	1581	1549	668
Інші некорентні зобов'язання	4781	6601	8876	25124
Загальний капітал	30811	48622	43167	42798
Загальний привілейований капітал	-	-	-	-
Привілейовані акції, що підлягають викупу	-	-	-	-
Привілейовані акції, що не підлягають викупу	-	-	-	-
Привілейовані акції, що конвертуються	-	-	-	-

Звичайні акції та додатковий сплачений капітал (APIC)	22331	22652	22874	23170
Звичайні акції, загальна сума	41	41	42	42
Додатковий сплачений капітал	22290	22611	22832	23128
Нерозподілений прибуток	18243	35769	31754	31029
Власні акції та інші статті	-9884	-9902	-11386	-11426
Власні акції	-1590	-1563	-2047	-2384
Сукупний дохід та інші статті	-8294	-8339	-9339	-9042
Частка меншості	121	103	-75	25
Загальні зобов'язання та капітал	267261	257035	255884	273310
Загальний борг	24708	21482	21076	21458
Зростання загального боргу, %	+52,08	-13,06	-1,89	+1,81

Джерело: [69].

Додаток Г

Звіт про фінансові результати Ford Motor Company, 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальний дохід	127144	136341	158057	176191
Зростання загального доходу, %	-18,45	+7,23	+15,93	+11,47
Собівартість доходу	121135	119903	140842	160031
Валовий прибуток	6009	16438	17215	16160
Зростання валового прибутку, %	-53,33	+173,56	+4,73	-6,13
Рентабельність валового прибутку, %	4,73	12,06	10,89	9,17
Інші операційні витрати, загальна сума	10124	9721	9143	10799
Зростання інших операційних витрат, %	-20,68	-3,98	-5,95	+18,11
Витрати на дослідження та розробки (R&D)	-	-	-	-
Витрати на збут, загальні та адміністративні витрати	10124	9721	9143	10799
Інші операційні витрати	-	-	-	-
Операційний дохід	-4115	6717	8072	5361
Зростання операційного доходу, %	-3741,59	+263,23	+20,17	-33,59
Рентабельність за ЕВІТ, %	-3,24	4,93	5,11	3,04
Чисті процентні витрати	-1199	-1542	-643	249
Зростання чистих процентних витрат, %	-119,6	-28,61	+58,3	+138,72
Процентні витрати, загальна сума	-1651	-1803	-1282	-1318
Процентний дохід та дохід від інвестицій	452	261	639	1567
Інші неопераційні витрати, загальна сума	652	977	-2199	950
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), без урахування незвичайних статей	-4662	6152	5230	6560
Прибуток (збиток) від продажу активів	-	-	-	-
Інші незвичайні статті, загальна сума	-24	2101	-562	-2397
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей	-1116	17780	-3016	3967
Зростання прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	-74,38	+1693,19	-116,96	+231,53
Рентабельність прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	-0,88	13,04	-1,91	2,25
Витрати на податок на прибуток	160	-130	-864	-362
Чистий прибуток компанії	-1276	17910	-2152	4329
Частка меншості	-3	27	171	18
Чистий прибуток	-1279	17937	-1981	4347
Зростання чистого прибутку, %	-2821,28	+1502,42	-111,04	+319,43
Рентабельність чистого прибутку, %	-1,01	13,16	-1,25	2,47
Привілейовані дивіденди та інші коригування	-	-	-	-
Чистий прибуток на звичайні акції, без урахування надзвичайних статей	-1279	17937	-1981	4347
Базовий прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	-0,32	4,49	-0,49	1,09

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5
Розбавлений прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	-0,32	4,45	-0,49	1,08
Дивіденд на акцію	0,15	0,1	0,5	0,6
Зростання дивіденду на акцію, %	-75	-33,33	+400	+20
EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу)	3197	12677	14533	11817
Зростання EBITDA, %	-62,84	+296,53	+14,64	-18,69
Рентабельність EBITDA, %	2,51	9,3	9,19	6,71
EBIT (прибуток до вирахування відсотків і податків)	-4115	6717	8072	5361

Джерело: [68].

Додаток Д
Баланс Kia Corporation, 2020-2023 рр.

Показники, млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальні оборотні активи	26093382	29205483	34147147	37466302
Грошові кошти та їх еквіваленти	10160697	11533710	11553972	14353142
Зростання грошових коштів та їх еквівалентів, %	+138,03	+13,51	+0,18	+24,23
Короткострокові інвестиції	3032419	4648310	2169324	2424316
Загальна дебіторська заборгованість	3788426	3762893	4801043	4957322
Дебіторська заборгованість, загальна сума	1819008	1787698	2237444	2475015
Інша дебіторська заборгованість	1969418	1975195	2562438	2482307
Запаси	7093959	7087685	9103825	11272875
Попередньо сплачені витрати	-	-	-	-
Позики та лізинг фінансового підрозділу	-	-	-	-
Інші поточні активи фінансового підрозділу	-	-	-	-
Інші поточні активи	375583	700811	729275	574509
Обмежені грошові кошти	-	-	-	-
Інші поточні активи, загальна сума	375583	700811	729275	574509
Загальні активи	60490443	66849997	73710965	80627826
Зростання загальних активів,%	+9,3	+10,51	+10,26	+9,38
Чисті основні засоби (майно, обладнання та устаткування)	15579715	15583831	15383383	16104174
Валова вартість основних засобів	28838326	30457104	31820227	33624861
Накопичена амортизація	-13258611	-14873273	-16436844	-17520687
Довгострокові інвестиції	15211133	17893447	19851089	21708855
Нематеріальні активи	332229	331749	376968	467289
Гудвіл	37236	37250	37282	37546
Інші нематеріальні активи, загальна сума	294993	294499	339686	429743
Інші активи, загальна сума	3273984	3835487	3952378	4881206
Довгострокова дебіторська заборгованість за позиками	-	-	-	367742
Довгострокова дебіторська заборгованість за рахунками	5377	4526	3478	3655
Відстрочені податкові активи (довгострокові)	535834	483023	68015	561770
Відстрочені витрати (довгострокові)	2333342	2499761	2529012	2842837
Інші довгострокові активи, загальна сума	399431	848177	1351873	1105202
Загальні поточні зобов'язання	21097589	21562636	25377803	25674105
Кредиторська заборгованість, загальна сума	7302405	7920301	9703269	10369375
Нараховані витрати, загальна сума	1975242	1855448	2358605	2611251
Короткострокові запозичення	4479452	3107772	1659498	128765

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5
Поточна частина довгострокового боргу	836078	1359162	1825260	1033575
Поточна частина довгострокового боргу та капітальних лізингів	788542	1307848	1768645	968813
Поточна частина лізингів	47536	51314	56615	64762
Інші поточні зобов'язання, загальна сума	6504412	7319953	9831171	11531139
Поточні податкові зобов'язання з прибутку	300531	777302	737416	1745646
Нарахований дохід (аванси), загальна сума	190052	216220	312303	449619
Інші поточні зобов'язання	6013829	6326431	8781452	9335874
Загальні зобов'язання	30598771	31937441	34367884	34069591
Зростання загальних зобов'язань, %	+16,0	+4,37	+7,61	-0,87
Довгостроковий борг	4898722	4928257	4044381	2702261
Довгострокові лізинги	213031	221112	216251	263030
Інші зобов'язання, загальна сума	4389429	5225436	4729449	5430195
Нарахований дохід (аванси) некорентний	520416	707105	958785	1173438
Пенсійні та інші виплати після виходу на пенсію	-	1850	2017	3077
Відстрочені податкові зобов'язання (довгострокові)	1365533	1755177	814186	1188361
Інші некорентні зобов'язання	2503480	2761304	2954461	3065299
Загальний капітал	18891672	34912556	39343081	46558235
Загальні зобов'язання та капітал	60490443	66849997	73710965	80627826
Загальний борг	5947831	6508531	6085892	3998866
Зростання загального боргу, %	+12,55	+9,43	-6,49	-34,29

Джерело: [71].

Додаток Е

Звіт про фінансові результати Kia Corporation, 2020-2023 рр.

Показники, млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальний дохід	59168096	69862366	86559029	99808420
Зростання загального доходу, %	+1,76	+18,07%	+23,9	+15,31
Собівартість доходу	49278716	56993644	68600850	77267571
Валовий прибуток	9889380	12868722	17958179	22540849
Зростання валового прибутку, %	+6,23	+30,13	+39,55	+25,52
Рентабельність валового прибутку, %	16,71	18,42	20,75	22,58
Інші операційні витрати, загальна сума	7821836	7802556	10724851	10930250
Зростання інших операційних витрат, %	+7,15	-0,25	+37,45	+1,92
Витрати на дослідження та розробки (R&D)	896570	1046810	1257221	1503839
Витрати на збут, загальні та адміністративні витрати	6706739	6532741	9233273	9177291
Інші операційні витрати	39115	41805	55824	56419
Операційний дохід	2067544	5066166	7233328	11610599
Зростання операційного доходу, %	+2,87	+145,03	+42,78	+60,52
Рентабельність за ЕВІТ, %	3,49	7,25	8,36	11,63
Чисті процентні витрати	-60888	-24420	117247	728936
Зростання чистих процентних витрат, %	-1,530,3	+59,89	+580,13	+521,71
Процентні витрати, загальна сума	-234524	-169895	-232983	-181948
Процентний дохід та дохід від інвестицій	173636	145475	350230	910884
Інші неопераційні витрати, загальна сума	-116216	1275752	200131	692698
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), без урахування незвичайних статей	1890440	6317498	7550706	13032233
Прибуток (збиток) від продажу активів	-23311	-5195	-10547	-138048
Інші незвичайні статті, загальна сума	-25771	2810	-94074	-222090
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей	1841358	6393781	7501993	12677344
Зростання прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	-27,25	+247,23	+17,33	+68,99
Рентабельність прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	3,11	9,15	8,67	12,7
Витрати на податок на прибуток	353773	1633470	2093017	3899527
Чистий прибуток компанії	1487585	4760311	5408976	8777817
Частка меншості	-	139	453	-847
Чистий прибуток	1487585	4760450	5409429	8776970
Зростання чистого прибутку, %	-18,56	+220,01	+13,63	+62,25
Рентабельність чистого прибутку, %	2,51	6,81	6,25	8,79
Привілейовані дивіденди та інші коригування	-	-	-	-
Чистий прибуток на звичайні акції, без урахування надзвичайних статей	1487585	4760450	5409429	8776970
Базовий прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності, %	-18,56	+220,02	+13,65	+64,27
Розбавлений прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	3710,32	11873,91	13494,71	22167,79
Середньозважена кількість звичайних акцій в обігу	400,93	400,92	400,86	395,93

1	2	3	4	5
Середньозважена кількість розбавлених акцій в обігу	400,93	400,92	400,86	395,93
Дивіденд на акцію	1000	3000	3500	5600
Зростання дивіденду на акцію, %	-13,04	+200	+16,67	+60
EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу)	4287066	7285827	9655927	13964034
Зростання EBITDA, %	+3,57	+69,95	+32,53	+44,62
Рентабельність EBITDA, %	7,25	10,43	11,16	13,99
EBIT (прибуток до вирахування відсотків і податків)	2067544	5066166	7233328	11610599

Джерело: [70].

Додаток Ж
Баланс Tesla Inc., 2020-2023 рр.

Показники млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальні оборотні активи	26717	27100	40917	49616
Грошові кошти та їх еквіваленти	19384	17576	16253	16398
Зростання грошових коштів та їх еквівалентів, %	+209,25	-9,33	-7,53	+0,89
Короткострокові інвестиції	-	131	5932	12696
Загальна дебіторська заборгованість	1903	1986	3116	3697
Запаси	4101	5757	12839	13626
Попередньо сплачені витрати	1091	1305	2483	2656
Інші поточні активи	238	345	294	543
Загальні активи	52148	62131	82338	106618
Зростання загальних активів, %	+52	+19,14	+32,52	+29,49
Чисті основні засоби (майно, обладнання та устаткування)	23375	31176	36635	45123
Валова вартість основних засобів	29893	39867	48134	60203
Накопичена амортизація	-6518	-8691	-11499	-15080
Довгострокові інвестиції	-	-	-	-
Нематеріальні активи	520	457	409	431
Гудвіль	207	200	194	253
Інші нематеріальні активи, загальна сума	313	257	215	178
Позики та лізинг фінансового підрозділу	-	-	-	-
Інші активи, загальна сума	1536	3398	4377	11448
Довгострокова дебіторська заборгованість за позиками	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість за рахунками	74	303	1626	2125
Відстрочені податкові активи (довгострокові)	-	-	328	6733
Відстрочені витрати (довгострокові)	-	-	-	-
Інші довгострокові активи, загальна сума	1462	3095	2423	2590
Загальні поточні зобов'язання	14248	19705	26709	28748
Кредиторська заборгованість, загальна сума	6051	10025	15255	14431
Нараховані витрати, загальна сума	1632	2951	3773	4046
Короткострокові запозичення	-	-	-	-
Поточна частина довгострокового боргу	2418	1957	1987	3045
Поточна частина довгострокового боргу за лізингом	1758	1088	1016	1975
Поточна частина лізингів	660	869	971	1070
Інші поточні зобов'язання, загальна сума	4147	4772	5694	7226
Поточні податкові зобов'язання	777	1122	1235	1204
Нараховані доходи (аванси), загальна сума	1458	1447	1747	2864
Інші поточні зобов'язання	1912	2203	2712	3158
Загальні зобов'язання	28469	30548	36440	43009
Зростання загальних зобов'язань, %	+8,66	+7,3	+19,29	+18,03
Довгостроковий борг	8571	4254	1029	2682
Довгострокові лізинги	2348	2662	2732	3846
Інші зобов'язання, загальна сума	3302	3927	5970	7733
Нараховані доходи (аванси), некорентні	1284	2052	2804	3251

Продовження додатку Ж

1	2	3	4	5
Пенсійні та інші виплати після виходу на пенсію	-	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання (довгострокові)	151	24	-	-
Інші некорентні зобов'язання	1867	1851	3166	4482
Загальний капітал	23679	31583	45898	63609
Загальний привілейований капітал	-	-	-	-
Привілейовані акції, що підлягають викупу	-	-	-	-
Привілейовані акції, що не підлягають викупу	-	-	-	-
Привілейовані акції, що конвертуються	-	-	-	-
Звичайні акції та додатковий сплачений капітал (APIC)	27261	29806	32180	34895
Звичайні акції, загальна сума	1	3	3	3
Додатковий сплачений капітал	27260	29803	32177	34892
Нерозподілений прибуток	-5399	329	12885	27882
Власні акції та інші статті	363	54	-361	-143
Власні акції	-	-	-	-
Сукупний дохід та інші статті	363	54	-361	-143
Частка меншості	1454	1394	1194	975
Загальні зобов'язання та капітал	52148	62131	82338	106618
Загальний борг	13337	8873	5748	9573
Зростання загального боргу, %	-8,5	-33,47	-35,22	+66,54

Джерело: [73].

Додаток И

Звіт про фінансові результати Tesla Inc., 2020-2023 pp.

Показники, млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальний дохід	31536	53823	81462	96773
Зростання загального доходу, %	+28,31	+70,67	+51,35	+18,8
Собівартість доходу	24906	40217	60609	79113
Валовий прибуток	6630	13606	20853	17660
Зростання валового прибутку, %	+62,94	+105,22	+53,26	-15,31
Рентабельність валового прибутку, %	21,02	25,28	25,6	18,25
Інші операційні витрати, загальна сума	4679	7083	7197	8769
Зростання інших операційних витрат, %	+17,3	+51,38	+1,61	+21,84
Витрати на дослідження та розробки (R&D)	1491	2593	3075	3969
Витрати на збут, загальні та адміністративні витрати	3188	4517	3946	4800
Інші операційні витрати	-	-	176	-
Операційний дохід	1951	6523	13656	8891
Зростання операційного доходу, %	+2338,75	+234,34	+109,35	-34,89
Рентабельність за ЕВІТ, %	6,19	12,12	16,76	9,19
Чисті процентні витрати	-718	-315	106	910
Зростання чистих процентних витрат, %	-5,43	+56,13	+133,65	+758,49
Процентні витрати, загальна сума	-748	-371	-191	-156
Процентний дохід та дохід від інвестицій	30	56	297	1066
Інші неопераційні витрати, загальна сума	-122	135	-43	172
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), без урахування незвичайних статей	1111	6343	13719	9973
Прибуток (збиток) від продажу активів	-	-	-	-
Інші незвичайні статті, загальна сума	43	-	-	-
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей	1154	6343	13719	9973
Зростання прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	+273,53	+449,65	+116,29	-27,31
Рентабельність прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	3,66	11,78	16,84	10,31
Витрати на податок на прибуток	292	699	1132	-5001
Чистий прибуток компанії	862	5644	12587	14974
Частка меншості	-141	-125	-31	23
Чистий прибуток	721	5519	12556	14997
Зростання чистого прибутку, %	+183,64	+665,46	+127,5	+19,44
Рентабельність чистого прибутку, %	2,29	10,25	15,41	15,5
Привілейовані дивіденди та інші коригування	31	-5	-27	-2
Чистий прибуток на звичайні акції, без урахування надзвичайних статей	690	5524	12583	14999
Базовий прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	0,25	1,87	4,02	4,73

Продовження додатку И

1	2	3	4	5
Розбавлений прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	0,21	1,63	3,62	4,3
Середньозважена кількість звичайних акцій в обігу	2798	2959	3130	3174
Середньозважена кількість розбавлених акцій в обігу	3249	3386	3475	3485
Дивіденд на акцію	-	-	-	-
Зростання дивіденду на акцію	-	-	-	-
EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу)	4273	9434	17403	13558
Зростання EBITDA, %	+96,73	+120,87	+84,47	-22,09
Рентабельність EBITDA, %	13,55	17,53	21,36	14,01
EBIT (прибуток до вирахування відсотків і податків)	1951	6523	13656	8891

Джерело: [72].

Додаток К

Баланс Mercedes Benz Group AG, 2020-2023 pp.

Показники млн.	2020	2021	2022	2023
Загальні оборотні активи	115264	102929	102874	104032
Грошові кошти та їх еквіваленти	20344	18034	14094	13107
Зростання грошових коштів та їх еквівалентів, %	+25,95	-11,35	-21,85	-7
Короткострокові інвестиції	5165	6289	5970	5879
Загальна дебіторська заборгованість	13199	9935	10588	10188
Дебіторська заборгованість загальна сума	9929	6875	7328	6585
Інша дебіторська заборгованість	3270	3060	3260	3603
Запаси	25298	20976	24906	26126
Попередньо сплачені витрати	670	445	451	445
Позики та лізинг фінансового підрозділу (поточні)	43196	34468	38084	39165
Інші поточні активи фінансового підрозділу	6798	12013	8020	7902
Інші поточні активи	594	769	761	1220
Обмежені грошові кошти	-	-	-	-
Інші поточні активи загальна сума	594	769	761	1220
Загальні активи	285737	259831	260015	263022
Зростання загальних активів, %	-5,52	-9,07	+0,07	+1,16
Чисті основні засоби (майно обладнання та устаткування)	52853	41897	40980	40242
Валова вартість основних засобів	-	-	-	-
Накопичена амортизація	-	-	-	-
Довгострокові інвестиції	4746	13419	13372	12965
Нематеріальні активи	15686	14386	15275	17022
Goodwill	-	-	-	-
Інші нематеріальні активи загальна сума	15686	14386	15275	17022
Позики та лізинг фінансового підрозділу	53709	46955	48237	49742
Інші активи загальна сума	7170	4970	5402	5710
Довгострокова дебіторська заборгованість за позиками	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість за рахунками	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи (довгострокові)	6259	3434	3725	4127
Відстрочені витрати (довгострокові)	-	-	-	-
Інші довгострокові активи загальна сума	911	1536	1677	1583
Довгострокова дебіторська заборгованість за позиками	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість за рахунками	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи (довгострокові)	6259	3434	3725	4127
Відстрочені витрати (довгострокові)	-	-	-	-
Інші довгострокові активи, загальна сума	911	1536	1677	1583
Загальні поточні зобов'язання	99809	87675	88403	82434

Продовження додатку К

1	2	3	4	5
Кредиторська заборгованість, загальна сума	11605	9670	11101	11625
Нараховані витрати, загальна сума	6288	5255	5595	5819
Короткострокові запозичення	-	-	-	-
Поточна частина довгострокового боргу	-	-	-	-
Поточна частина лізингів	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання, загальна сума	21840	19342	20818	18873
Поточні податкові зобов'язання з прибутку	1001	1457	1416	948
Нарахований дохід (аванси), загальна сума	8763	7415	8289	8355
Інші поточні зобов'язання	12076	10470	11113	9570
Загальні зобов'язання	223489	186664	173475	170206
Зростання загальних зобов'язань, %	-6,72	-16,48	-7,07	-1,88
Довгостроковий борг	27885	21770	13119	48932
Довгострокові лізинги	-	-	-	-
Інші зобов'язання, загальна сума	37141	25446	23021	24048
Нарахований дохід (аванси) некорентний	7354	5155	4890	4737
Пенсійні та інші виплати після виходу на пенсію	12070	5359	1021	1090
Відстрочені податкові зобов'язання (довгострокові)	3649	4488	6910	7714
Інші некорентні зобов'язання	14068	10444	10200	10507
Загальний капітал	62248	73167	86540	92816
Загальний привілейований капітал	-	-	-	-
Привілейовані акції, що підлягають викупу	-	-	-	-
Привілейовані акції, що не підлягають викупу	-	-	-	-
Привілейовані акції, що конвертуються	-	-	-	-
Звичайні акції та додатковий сплачений капітал (APIC)	3070	3070	3070	3070
Звичайні акції, загальна сума	3070	3070	3070	3070
Додатковий сплачений капітал	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	47111	55926	67695	76670
Власні акції та інші статті	10510	12955	14650	12033
Власні акції	-	-	-	-
Сукупний дохід та інші статті	10510	12955	14650	14289
Частка меншості	1557	1216	1125	1043
Загальні зобов'язання та капітал	285737	259831	260015	263022
Загальний борг	27885	21770	13119	48932
Зростання загального боргу, %	-19,19	-21,93	-39,74	+272,99

Джерело: [75].

Додаток Л

Звіт про фінансові результати Mercedes Benz Group AG, 2020-2023 pp.

Показники, млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальний дохід	121778	133893	150017	153218
Зростання загального доходу, %	-29,5	+9,95	+12,04	+2,13
Собівартість доходу	103122	104525	117540	120635
Валовий прибуток	18656	29368	32477	32583
Зростання валового прибутку, %	-27,79	+57,42	+10,59	+0,33
Рентабельність валового прибутку, %	15,32	21,93	21,65	21,27
Інші операційні витрати, загальна сума	12570	14479	15144	15102
Зростання інших операційних витрат, %	-46,09	+15,19	+4,59	-0,28
Операційний дохід	6086	14889	17333	17481
Зростання операційного доходу, %	+141,7	+144,64	+16,41	+0,85
Рентабельність за ЕВІТ, %	5,00	11,12	11,55	11,41
Чисті процентні витрати	-261	-367	-363	-323
Зростання чистих процентних витрат, %	+85,77	-297,5	+35,85	+535,29
Процентні витрати, загальна сума	-261	-367	-363	-202
Процентний дохід та дохід від інвестицій	221	208	261	646
Інші неопераційні витрати, загальна сума	969	1815	2269	2397
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), без урахування незвичайних статей	7015	16545	19500	20322
Прибуток (збиток) від продажу активів	-147	-693	419	-238
Інші незвичайні статті, загальна сума	-	-96	-	-
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей	5957	15811	20304	20084
Зростання прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	+55,54	+165,42	+28,42	-1,08
Рентабельність прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	4,89	11,81	13,53	13,11
Витрати на податок на прибуток	1926	4761	5495	5553
Чистий прибуток компанії	4009	23396	14809	14531
Частка меншості	-382	-390	-308	-270
Чистий прибуток	3627	23006	14501	14261
Зростання чистого прибутку, %	+52,59	+534,3	-36,97	-1,66
Рентабельність чистого прибутку, %	2,98	17,18	9,67	9,31
Привілейовані дивіденди та інші коригування	-	-	-	-
Чистий прибуток на звичайні акції, без урахування надзвичайних статей	3649	10660	14501	14261
Базовий прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	-29,51	1,73	7,23	8,11
Розбавлений прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	-29,51	1,71	7,23	7,99
Середньозважена кількість звичайних акцій в обігу	271,35	272,1	272,1	271,01
Середньозважена кількість розбавлених акцій в обігу	271,35	273,87	272,1	275,14
Дивіденд на акцію	-	-	0,25	1,85
Зростання дивіденду на акцію, %	-	-	-	+640

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5
EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу)	11915	19091	21165	21339
Зростання EBITDA, %	+52,8	+60,23	+10,86	+0,82
Рентабельність EBITDA, %	9,78	14,26	14,11	13,93
EBIT (прибуток до вирахування відсотків і податків)	6086	14889	17333	17481

Джерело: [74].

Додаток М

Баланс Renault Group, 2020-2023 pp.

Показники, млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальні оборотні активи	74275	72331	81760	86333
Грошові кошти та їх еквіваленти	21697	21928	21774	20677
Зростання грошових коштів та їх еквівалентів, %	+44,82	+1,06	-0,7	-5,04
Короткострокові інвестиції	426	893	587	500
Загальна дебіторська заборгованість	4818	4362	4726	5819
Дебіторська заборгованість, загальна сума	910	788	998	825
Інша дебіторська заборгованість	3451	3268	3309	4389
Запаси	5599	4768	5189	4889
Попередньо сплачені витрати	315	351	419	384
Позики та лізинг фінансового підрозділу (поточні)	40820	39498	44247	49615
Інші поточні активи фінансового підрозділу, загальна сума	271	171	458	287
Інші поточні активи	329	360	4360	4162
Обмежені грошові кошти	-	-	-	-
Загальні активи	115737	113740	118292	121913
Зростання загальних активів, %	-5,27	-1,73	+4	+3,06
Чисті основні засоби (майно, обладнання та устаткування)	17135	16167	11705	12251
Валова вартість основних засобів	49319	49847	40742	42020
Накопичена амортизація	-32184	-33680	-29037	-29769
Довгострокові інвестиції	15980	16846	18204	16534
Нематеріальні активи	1232	1341	725	652
Гудвіль	916	1021	273	262
Інші нематеріальні активи, загальна сума	316	320	452	390
Позики та лізинг фінансового підрозділу (довгострокові)	-	-	-	-
Інші активи, загальна сума	6576	6534	5510	5780
Довгострокова дебіторська заборгованість за позиками	161	245	265	563
Довгострокова дебіторська заборгованість за рахунками	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи (довгострокові)	437	361	354	442
Відстрочені витрати (довгострокові)	5115	5057	3975	3974
Інші довгострокові активи, загальна сума	863	871	916	801
Загальні поточні зобов'язання	71290	67285	73045	77933
Кредиторська заборгованість, загальна сума	8277	7975	8405	7965
Нараховані витрати, загальна сума	2694	2610	2509	2516
Короткострокові запозичення	1448	1178	1200	926
Поточна частина довгострокового боргу / лізингів	2476	2427	3405	2522
Поточна частина довгострокового боргу	2357	2303	3298	2428
Поточна частина лізингів	119	124	107	94
Інші поточні зобов'язання, загальна сума	8848	7972	8527	9909

Продовження додатку М

1	2	3	4	5
Поточні податкові зобов'язання з прибутку	221	266	312	359
Нарахований дохід (аванси), загальна сума	1622	1456	1302	1470
Інші поточні зобов'язання	7005	6250	6913	8080
Загальні зобов'язання	85846	88602	91279	90399
Зростання загальних зобов'язань, %	-5,04	+3,21	+3,02	+4,1
Довгостроковий борг	11860	9406	7602	12003
Довгострокові лізинги	479	446	461	530
Інші зобов'язання, загальна сума	4689	3943	3684	5113
Нарахований дохід (аванси) некоррентний	1212	1133	742	1395
Пенсійні та інші виплати після виходу на пенсію	1355	1029	1071	1544
Відстрочені податкові зобов'язання (некорентні)	369	226	211	349
Інші некорентні зобов'язання	1753	1555	1660	1825
Загальний капітал	25338	27894	29690	30634
Звичайні акції та додатковий сплачений капітал (APIC)	4912	4912	4912	4912
Звичайні акції, загальна сума	1127	1127	1127	1127
Додатковий сплачений капітал	3785	3785	3785	3785
Нерозподілений прибуток	-8008	888	-354	2198
Власні акції та інші статті	27868	21520	24391	22642
Власні акції	-284	-237	-208	-212
Сукупний дохід та інші статті	28152	21757	24599	22854
Частка меншості	566	574	741	882
Загальні зобов'язання та капітал	115737	113740	118292	121913
Загальний борг	15009	14766	13257	10585
Зростання загального боргу, %	+49,21	-1,62	-10,22	-20,16

Джерело: [77].

Додаток Н

Звіт про фінансові результати Renault Group, 2020-2023 рр.

Показники, млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальний дохід	43474	41659	46328	52376
Зростання загального доходу, %	-21,72	-4,17	+11,21	+13,05
Собівартість доходу	36272	33734	37269	41479
Валовий прибуток	7202	7925	9059	10897
Зростання валового прибутку, %	-33,82	+10,04	+14,31	+20,29
Рентабельність валового прибутку, %	16,57	19,02	19,55	20,81
Інші операційні витрати, загальна сума	7570	6797	6668	6887
Зростання інших операційних витрат, загальна сума, %	-8,11	-10,21	-1,9	+3,28
Витрати на дослідження та розробки (R&D)	2569	2313	2125	2144
Витрати на збут, загальні та адміністративні витрати	5001	4484	4543	4743
Операційний дохід	-368	1128	2391	4010
Зростання операційного доходу, %	-113,91	+406,52	+111,97	+67,71
Рентабельність за ЕВІТ, %	-0,85	2,71	5,16	7,66
Чисті процентні витрати	-306	-237	-148	142
Зростання чистих процентних витрат, %	-26,45	+22,55	+37,55	+195,95
Процентні витрати, загальна сума	-340	-287	-318	-273
Процентний дохід та дохід від інвестицій	34	50	170	415
Інші неопераційні витрати, загальна сума	-5250	551	556	788
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), без урахування незвичайних статей	-5924	1442	2799	4940
Прибуток (збиток) від продажу активів	85	481	164	-562
Інші незвичайні статті, загальна сума	-1015	-377	-481	-1047
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей	-7626	1120	2128	2838
Зростання прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	-617,72	+114,69	+90	+33,36
Рентабельність прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	-17,54	2,69	4,59	5,42
Витрати на податок на прибуток	420	571	524	523
Чистий прибуток компанії	-8046	967	-716	2315
Частка меншості	38	-79	362	-117
Чистий прибуток	-8008	888	-354	2198
Зростання чистого прибутку, %	-5579,43	+111,09	-139,86	+720,9
Рентабельність чистого прибутку, %	-18,42	2,13	-0,76	4,2
Привілейовані дивіденди та інші коригування	-	-	-	-
Чистий прибуток на звичайні акції, без урахування надзвичайних статей	-8008	470	1966	2198
Базовий прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	-29,51	1,73	7,23	8,11
Зростання базового прибутку на акцію (EPS) від безперервної діяльності, %	-5,585,51	+105,85	+318,31	+12,25
Розбавлений прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	-29,51	1,71	7,23	7,99

Продовження додатку Н

1	2	3	4	5
Зростання розбавленого прибутку на акцію (EPS) від безперервної діяльності, %	-5,575,35	+105,81	+321,62	+10,58
Середньозважена кількість звичайних акцій в обігу	271,35	272,1	272,1	271,01
Середньозважена кількість розбавлених акцій в обігу	271,35	273,87	272,1	275,14
Дивіденд на акцію	-	-	0,25	1,85
Зростання дивіденду на акцію, %	-	-	-	+640
EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу)	2410	3785	4690	5430
Зростання EBITDA, %	-54,26	+57,05	+23,91	+15,78
Рентабельність EBITDA, %	5,54	9,09	10,12	10,37
EBIT (прибуток до вирахування відсотків і податків)	-368	1128	2391	4010

Джерело: [76].