МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегія адміністрування ринкової позиції на автомобільному ринку в умовах війни»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Саркісов Г. А.
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Саркісов Григорій Арамович

1. Тема роботи «Стратегія адміністрування ринкової позиції на автомобільному ринку в умовах війни»

керівник роботи: Верітова О.С., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ВІЙНИ
3. СТРАТЕГІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ВІЙНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
15 таблиць
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		
3	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ Г. А. Саркісов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра «Стратегія адміністрування ринкової позиції на автомобільному ринку в умовах війни»: 54 с., 1 рис., 15 табл., 35 джерел.

Об’єкт дослідження – ринкова позиція ПрАТ «Єврокар» на автомобільному ринку України.

Предмет дослідження – стратегічні підходи адміністрування ринкової позиції підприємства в умовах війни та економічної нестабільності.

Мета дослідження – розробка стратегії зміцнення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар» на автомобільному ринку України в умовах війни та економічної нестабільності.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез для визначення сутності ринкової позиції; методи SWOT-аналізу для оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; порівняльний аналіз для вивчення конкурентного середовища; графічні методи для візуалізації даних; стратегічне моделювання для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення ринкової позиції.

Результати дослідження.

1. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти ринкової позиції підприємства, особливості стратегічного управління в умовах війни та економічної нестабільності, а також основні підходи до адміністрування ринкової позиції, зокрема на прикладі автомобільного ринку.

2. У другому розділі проведено детальний аналіз ринкової позиції ПрАТ «Єврокар». Розглянуто організаційно-економічну характеристику компанії, проведено SWOT-аналіз, визначено ключові чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінено конкурентне середовище на автомобільному ринку України. Особливу увагу приділено аналізу маркетингових стратегій підприємства в кризових умовах.

3. У третьому розділі сформульовано стратегії вдосконалення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар» в умовах війни. Розроблено рекомендації щодо зміцнення конкурентоспроможності підприємства через інноваційні підходи, диверсифікацію продуктів і послуг, а також адаптацію маркетингових комунікацій до умов нестабільності.

Наукова новизна. Розроблено комплексну стратегію вдосконалення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар», що враховує виклики воєнного часу та економічної нестабільності, з акцентом на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Практична значущість. Запропоновані рекомендації можуть бути використані ПрАТ «Єврокар» для вдосконалення управління ринковою позицією та підвищення ефективності бізнес-діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РИНКОВА ПОЗИЦІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АВТОМОБІЛЬНИЙ РИНОК, МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ

ABSTRACT

Master's qualification work "Market position administration strategy in the automotive market in wartime": 54 p., 1 fig., 15 tables., 35 sources.

The object of the study is the market position of PrJSC "Eurocar" in the automotive market of Ukraine.

The subject of the study is strategic approaches to administering the market position of the enterprise in wartime and economic instability.

The purpose of the study is to develop a strategy for strengthening the market position of PrJSC "Eurocar" in the automotive market of Ukraine in wartime and economic instability.

Research methods. The work uses general scientific and special research methods: analysis and synthesis to determine the essence of the market position; SWOT analysis methods to assess the internal and external environment of the enterprise; comparative analysis to study the competitive environment; graphical methods for data visualization; strategic modeling to formulate recommendations for improving the market position.

Research results.

1. The first section examines the theoretical aspects of the market position of the enterprise, the features of strategic management in conditions of war and economic instability, as well as the main approaches to administering the market position, in particular on the example of the automobile market.

2. The second section provides a detailed analysis of the market position of PrJSC "Eurocar". The organizational and economic characteristics of the company are considered, a SWOT analysis is conducted, key factors of the internal and external environment are identified, and the competitive environment in the automobile market of Ukraine is assessed. Particular attention is paid to the analysis of the enterprise's marketing strategies in crisis conditions.

3. The third section formulates strategies for improving the market position of PrJSC "Eurocar" in conditions of war. Recommendations are developed to strengthen the competitiveness of the enterprise through innovative approaches, diversification of products and services, and adaptation of marketing communications to conditions of instability.

Scientific novelty. A comprehensive strategy for improving the market position of PrJSC "Eurocar" has been developed, taking into account the challenges of wartime and economic instability, with an emphasis on increasing the stability and competitiveness of the enterprise.

Practical significance. The proposed recommendations can be used by PrJSC "Eurocar" to improve market position management and increase the efficiency business activities in an unstable external environment.

MARKET POSITION, STRATEGIC MANAGEMENT, AUTOMOTIVE MARKET, MARKETING COMMUNICATIONS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПрАТ – публічне приватне акціонерне товаривство

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ……. 10
1.1 Поняття та сутність ринкової позиції підприємства ……..... 10
1.2 Стратегічне управління в умовах війни та економічної нестабільності …….. 12
1.3 Аналіз основних підходів до адміністрування ринкової позиції на прикладі автомобільного ринки …… 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ВІЙНИ…… 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Єврокар»…….. 21
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ ПрАТ «Єврокар»… 25
2.3 Аналіз конкурентного середовища на автомобільному ринку України ……. 30
2.4 Оцінка маркетингових стратегій ПрАТ «Єврокар» у кризових умовах……... 34
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ВІЙНИ ……..... 38
3.1 Формулювання стратегії зміцнення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар» в умовах війни ……. 38
3.2 Стратегії маркетингових комунікацій для підтримки бренду ПрАТ «Єврокар» в умовах війни…….. 42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 49
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 51

ВСТУП

В умовах сучасних викликів, спричинених військовими діями та економічною нестабільністю, підприємства стикаються з надзвичайно складними завданнями збереження та зміцнення своєї ринкової позиції. Це особливо актуально для галузей, які залежать відглобальних ланцюгів постачання, технологічних інновацій і високої конкурентності, зокрема автомобільної промисловості. Війна в Україні створила численні ризики та виклики для бізнесу, серед яких – руйнування логістичних маршрутів, зниження купівельної спроможності споживачів, порушення ланцюгів постачання та посилення невизначеності на ринку. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління, розробляти нові підходи до маркетингових комунікацій, посилювати конкурентоспроможність і впроваджувати інноваційні рішення, щоб зберегти свою позицію на ринку.

Автомобільна галузь, як одна з найбільш динамічних і технологічно насичених, особливо вразлива до кризових явищ. Військові дії, зростання цін на енергоносії, обмеження постачання компонентів і зниження споживчого попиту створюють значний тиск на підприємства цієї галузі. Водночас, складна ситуація відкриває нові можливості для впровадження стратегій, спрямованих на оптимізацію діяльності, підвищення ефективності та залучення інновацій для адаптації до змін.

Тема магістерської роботи «Стратегія адміністрування ринкової позиції на автомобільному ринку в умовах війни» є надзвичайно актуальною, оскільки ефективність адаптаційних стратегій підприємств визначає їх здатність не лише вижити, а й зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У роботі розглянуто теоретичні аспекти формування та адміністрування ринкової позиції, проаналізовано діяльність ПрАТ «Єврокар» як одного з провідних представників автомобільного ринку України, а також запропоновано стратегії вдосконалення його ринкової позиції в умовах війни.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій для зміцнення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар» шляхом впровадження сучасних стратегічних інструментів, орієнтованих на адаптацію до умов військових дій та економічної нестабільності.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Дослідити поняття, сутність і значення ринкової позиції підприємства.

2. Проаналізувати особливості стратегічного управління в умовах війни та нестабільної економіки.

3. Вивчити підходи до адміністрування ринкової позиції на автомобільному ринку.

4. Провести аналіз ринкової позиції ПрАТ «Єврокар», зокрема його внутрішнього та зовнішнього середовищ.

5. Оцінити конкурентне середовище та маркетингові стратегії підприємства.

6. Розробити стратегії зміцнення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар» у складних умовах.

Об’єктом дослідження є ринкова позиція ПрАТ «Єврокар». Предметом дослідження – стратегічні підходи до адміністрування ринкової позиції підприємства в умовах кризових явищ.

Результати роботи можуть бути використані для удосконалення стратегій підприємств автомобільного сектору України, які прагнуть адаптуватися до умов війни, зберігаючи свою конкурентоспроможність і сталість розвитку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність ринкової позиції підприємства

Ринкова позиція підприємства є однією з ключових складових його успішної діяльності та стабільного розвитку на конкурентному ринку. Вона відображає, яку частку ринку займає компанія в порівнянні з іншими гравцями, та визначає її здатність досягати сталих конкурентних переваг.

У сучасних умовах економічної нестабільності та глобалізації, ринкова позиція стає важливим інструментом для забезпечення ефективної конкуренції, залучення споживачів і підтримки фінансової стійкості підприємства. Вивчення сутності, аспектів та факторів, що впливають на ринкову позицію, є важливим для розробки стратегії розвитку організацій та забезпечення їх довгострокового процвітання [1].

Таблиця 1.1 - Сутність, показники та важливість ринкової позиції підприємства [2]

Категорія	Опис
1	2
Сутність ринкової позиції	1. Ринкова частка - це частина загального обсягу ринку, яку підприємство контролює. Вона є одним з основних критеріїв для оцінки ринкової позиції підприємства. 2. Конкурентоспроможність - здатність підприємства протистояти конкурентам, зберігати стабільний попит на свої товари чи послуги. Це залежить від різних факторів: якості продукції, цінової політики, рівня обслуговування, інновацій та маркетингових стратегій. 3. Лояльність споживачів - високий рівень довіри до бренду або продукції підприємства серед покупців. 4. Імідж та репутація - сприйняття підприємства на ринку, яке створюється через рекламу, відгуки споживачів, участь у соціальних ініціативах та інші фактори. 5. Фінансова стійкість - здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення сталого розвитку.

Продовження табл.1.1

1	2
Показники ринкової позиції	1. Обсяг продажів - один з основних показників, що дозволяє оцінити, яку частку ринку займає підприємство. 2. Рейтинг бренду характеризує популярність та впізнаваність компанії серед споживачів. 3. Цінова конкурентоспроможність можливість підприємства запропонувати товар або послугу за конкурентною ціною при збереженні прибутковості. 4. Інноваційність здатність підприємства розвивати нові продукти, послуги та технології, що можуть привернути нових клієнтів або утримати існуючих. 5. Показники задоволеності клієнтів - рівень задоволеності покупців якістю товарів та послуг, що пропонує підприємство.
Види ринкових позицій	1. Лідер ринку - компанія, яка займає найбільшу частку ринку та має найсильнішу конкурентну позицію. Це підприємства, які задають тренди та визначають умови на ринку. 2. Прогресивний конкурент - компанія, яка намагається обігнати лідера, використовуючи інновації, маркетингові стратегії та підвищення якості. 3. Аутсайдер ринку - підприємства, які мають незначну частку ринку та відстають від конкурентів за багатьма показниками.
Важливість ринкової позиції для підприємства	1. Підвищення конкурентоспроможності - сильною ринковою позицією підприємство може збільшувати свою частку на ринку та збільшувати прибутки. 2. Покращення фінансових показників - стабільна ринкова позиція дозволяє оптимізувати витрати, знижувати ціни та залучати більше клієнтів. 3. Сталість розвитку - компанія з сильною ринковою позицією має більші можливості для сталого розвитку та розширення на нові ринки.

Отже, ринкова позиція підприємства є основним показником його конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Вона включає в себе не тільки частку ринку, але й багато інших факторів, таких як імідж бренду, лояльність споживачів, фінансова стійкість, а також здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов.

Основними видами ринкових позицій є лідери ринку, прогресивні конкуренти та аутсайдери, і кожна з них має свої особливості та стратегії для досягнення успіху. Підприємства, які прагнуть зміцнити свою ринкову позицію, повинні активно працювати над підвищенням конкурентоспроможності,

впроваджувати інновації, покращувати якість обслуговування клієнтів та адаптувати свої стратегії до змінюваних ринкових умов. Зміцнення ринкової позиції є важливим фактором для досягнення сталого розвитку та довгострокової стабільності підприємства.

1.2 Стратегічне управління в умовах війни та економічної нестабільності

Стратегічне управління в умовах війни та економічної нестабільності є надзвичайно складним і багатогранним процесом, що потребує від організацій гнучкості, здатності до швидкої адаптації та вміння ефективно управляти ресурсами в умовах постійних змін.

Війна і економічна нестабільність змушують компанії адаптувати свої стратегії для забезпечення виживання і сталого розвитку. Зазначені умови вимагають прийняття радикальних рішень, які можуть суттєво відрізнятися від традиційних стратегій, що застосовуються в стабільних умовах. Війна та економічні труднощі змушують бізнеси не лише фокусуватися на короткострокових результатах, але й враховувати довгострокові наслідки для своєї діяльності та збереження конкурентних переваг [3].

Всі умови вимагають від організацій особливої обережності та передбачливості, оскільки традиційні методи управління вже не завжди можуть бути ефективними. Стратегії повинні бути побудовані з урахуванням високого рівня невизначеності, зміни зовнішніх факторів, таких як політична ситуація, валютні коливання та зміни на міжнародних ринках.

Відповідно, стратегічне управління в таких умовах повинно бути не лише гнучким, але й здатним прогнозувати можливі сценарії розвитку ситуації, щоб мінімізувати ризики та скористатися новими можливостями. Війна та економічні потрясіння часто призводять до значних змін в попиті на товари та послуги, зростанні вартості ресурсів, а також до порушення ланцюгів постачання [4].

У таких умовах компанії повинні бути готовими до швидкого реагування на зміни в ринковій ситуації, коригування своїх бізнес-моделей та впровадження нових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Крім того, стратегічне управління в умовах війни та економічної нестабільності вимагає постійної уваги до безпеки, як фізичної, так і інформаційної, оскільки загроза військових дій або кібератак може призвести до серйозних втрат для бізнесу.

У зв’язку з цим важливим елементом стратегії є інвестування в захист даних та забезпечення безпеки на всіх рівнях організації. Водночас в умовах економічної нестабільності важливо зберігати фінансову стійкість, диверсифікуючи джерела доходу і створюючи резерви для непередбачуваних ситуацій. Це також включає підтримку партнерських відносин з іншими компаніями, урядами та міжнародними організаціями для зміцнення стабільності бізнесу [5].

Стратегічне управління в умовах війни та економічної нестабільності вимагає особливих підходів, які враховують непередбачуваність ситуації, обмежені ресурси та змінювані зовнішні умови. Основні аспекти стратегічного управління представлені в табл.1.2

Таблиця 1.2 - Основні аспекти стратегічного управління [6]

№	Аспекти	Опис
1	2	3
1.	Гнучкість і адаптивність	У ситуації невизначеності організації повинні швидко реагувати на зміни, адаптуючи свою стратегію залежно від обставин. Це може включати зміни у виробничих процесах, поставках або змінах ринку.
2.	Управління ризиками	Управління ризиками: Важливо здійснювати моніторинг потенційних ризиків і мати плани на випадок кризових ситуацій, включаючи управління фінансовими ризиками, забезпечення безпеки персоналу і збереження ланцюгів постачання.
3.	Збереження основних ресурсів	У воєнних і економічно нестабільних умовах необхідно зберігати основні активи компанії, такі як ключові співробітники, технології та інфраструктура. Це також може включати інвестування в інновації, що допоможуть підвищити ефективність роботи в складних умовах.
4.	Зміцнення відносин з партнерами і клієнтами	У часи кризи важливо підтримувати стійкі відносини з ключовими партнерами та клієнтами, оскільки довіра може стати основою для стабільного функціонування навіть у складні часи.

Продовження табл.1.2

1	2	3
5.	Диверсифікація	Стратегії диверсифікації продуктів, послуг та ринків допомагають зменшити залежність від одного джерела доходу і збільшити стійкість бізнесу в умовах нестабільності.
6.	Фокус на інновації та цифровізацію	В умовах війни та економічної нестабільності бізнеси, які активно впроваджують нові технології та інновації, можуть отримати конкурентні переваги. Цифровізація може допомогти оптимізувати процеси і зменшити витрати.
7.	Комунікація та підтримка персоналу	Важливо забезпечити чітку комунікацію з персоналом щодо змін і планів на майбутнє, підтримувати моральний дух і стабільність всередині команди.

Стратегічне управління в умовах війни та економічної нестабільності є викликом для будь-якої організації. Ці умови вимагають від компаній не лише збереження традиційних управлінських підходів, але й готовності до радикальних змін у стратегії. Ключовим аспектом є здатність компаній швидко адаптуватися до змінюваних умов і фокусуватися на довгостроковій стійкості, враховуючи непередбачуваність майбутнього.

Гнучкість і адаптивність стають основними рисами ефективного стратегічного управління. У швидко змінюваних умовах війни та економічної нестабільності компанії повинні бути готовими до оперативних змін у своїй стратегії, зокрема в аспектах виробничих процесів, поставок та адаптації до нових вимог ринку. Це забезпечує можливість швидко реагувати на зовнішні виклики, зного стратегічного управління. У швидко змінюваних умовах війни та економічної нестабільності компанії повинні бути готовими до оперативних змін у своїй стратегії, зокрема в аспектах виробничих процесів, поставок та адаптації до нових вимог ринку [7].

У швидко змінюваних умовах війни та економічної нестабільності компанії повинні бути готовими до оперативних змін у своїй стратегії, зокрема в аспектах виробничих процесів, поставок та адаптації до нових вимог ринку.

Крім того, управління ризиками є важливим елементом стратегічного управління в умовах війни та економічної нестабільності. Моніторинг потенційних ризиків, таких як перебої в постачанні, валютні коливання або

загроза безпеці персоналу, дозволяє компаніям оперативно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати їх негативний вплив.

Збереження основних ресурсів компанії, таких як ключові співробітники, технології, інфраструктура та інновації, є критично важливим для підтрим ки стабільності та конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Інвестування в інновації та технології дозволяє зберігати ефективність роботи та підвищувати продуктивність навіть у складних умовах, що є важливим для забезпечення довгострокової стійкості. Інноваційні рішення можуть також допомогти знизити витрати, оптимізувати внутрішні процеси та створити нові джерела доходу.

У період економічної та політичної нестабільності зміцнення відносин з партнерами та клієнтами є важливим аспектом для збереження стабільності бізнесу. Збереження довіри в умовах кризи забезпечує надійність постачання та підтримку на всіх етапах діяльності. Участь у спільних ініціативах, таких як гуманітарні проекти або державні програми підтримки, також допомагає зміцнити імідж компанії та підвищити її роль на ринку.

Диверсифікація є стратегічним кроком для зменшення залежності від одного джерела доходу і дозволяє компаніям знаходити нові можливості на різних ринках. Це може включати як розширення асортименту продуктів та послуг, так і вихід на нові ринки. Диверсифікація допомагає зменшити ризики та підвищити стійкість компанії в умовах глобальних змін [8].

Фокус на інноваціях та цифровізації є необхідним для бізнесів, які прагнуть зберегти конкурентні переваги. Впровадження нових технологій дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та збільшити продуктивність. Цифровізація також сприяє швидкому адаптуванню до змінюваних умов ринку та оптимізації взаємодії з клієнтами.

Комунікація та підтримка персоналу в умовах війни та економічної нестабільності є важливими для збереження морального духу та стабільності в команді. Чітка комунікація дозволяє знизити рівень невизначеності серед працівників, підтримувати їх у складні часи та забезпечити ефективну роботу навіть у стресових умовах. Психологічна підтримка та навчання працівників

допомагають адаптуватися до змін та підвищувати кваліфікацію в умовах нових викликів.

Таким чином, стратегічне управління в умовах війни та економічної нестабільності вимагає комплексного підходу, який включає гнучкість, управління ризиками, інновації та сильні партнерські відносини. Це дозволяє компаніям зберігати стабільність, реагувати на зміни та забезпечувати стійкий розвиток навіть в умовах криз.

1.3 Аналіз основних підходів до адміністрування ринкової позиції на прикладі автомобільного ринки

Аналіз ринкової позиції підприємства в автомобільному секторі є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки автомобільна промисловість є однією з найбільш динамічних і конкурентоспроможних галузей. В умовах глобалізації та постійних змін в економіці підприємствам необхідно не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й шукати нові шляхи розвитку. Ринкова позиція, яка включає такі елементи, як частка ринку, імідж, конкурентоспроможність, а також інноваційні можливості, безпосередньо визначає успіх підприємства на ринку. На автомобільному ринку, де конкуренція висока і постійно зростає, компанії змагаються за лідерство через впровадження новітніх технологій, адаптацію до змінюваних умов попиту та потреб споживачів [9].

Ринок автомобілів характеризується наявністю різних підходів до управлінняринковою позицією, що відображають різні аспекти стратегії та підходів до розвитку підприємства. Адміністрування ринкової позиції вимагає глибокого розуміння змін у попиті та пропозиції, а також здатності швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, технологіях та уподобаннях споживачів. Підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії до вимог ринку, враховуючи такі фактори, як інновації, ціноутворення, маркетинг, збереження лояльності споживачів та підвищення якості продукції.

Автомобільний ринок є дуже чутливим до економічних криз, змін у політичному середовищі та розвитку новихтехнологій, таких як електричні автомобілі та автономні транспортні засоби. У таких умовах виробники повинні швидко адаптуватися, оскільки запізнення з інноваціями чи невірний вибір стратегії можуть призвести до значних втрат на ринку. Для того, щоб утримати конкурентні переваги, компанії повинні не лише реагувати на ці зміни, але й передбачати їх, займаючи активну позицію на ринку. Одним із ключових аспектів управління ринковою позицією є побудова ефективної маркетингової стратегії, яка не лише привертає увагу до бренду, але й створює стійкі відносини з клієнтами, забезпечуючи тим самим високий рівень лояльності [10].

Таким чином, для успішного адміністрування ринкової позиції на автомобільному ринку компаніям необхідно враховувати всі фактори, які впливають на їх діяльність, включаючи конкурентне середовище, інновації та фінансові стратстабільність. Водночас, важливою складовою стратегії є постійний моніторинг ринку та конкурентів, щоб вчасно виявляти нові можливості та загрози.

Підприємства повинні використовувати різні інструменти аналізу для визначення своєї позиції на ринку, таких як оцінка ринкової частки, вивчення поведінки споживачів, а також оцінка фінансових результатів. Впровадження нових технологій, розвитку інноваційних моделей бізнесу та збереження високої якості продукції також є важливими чинниками, що допомагають підприємствам на автомобільному ринку не лише зберігати, але й підвищувати свою ринкову позицію.

Таким чином, ефективне адміністрування ринкової позиції в автомобільному секторі потребує комплексного підходу, орієнтованого на стабільне зростання, адаптацію до змін та використання конкурентних переваг. Стратегічні рішення повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі ринку та прогнозуванні майбутніх тенденцій, щоб забезпечити стійкість підприємства на довгострокову перспективу.

Таблиця.1 3 – Аналіз основних підходів до адміністрування ринкової позиції автомобільного ринку [11]

1. Інноваційні стратегії та технологічні інвестиції	Одним із основних підходів до зміцнення ринкової позиції є постійний розвиток нових технологій і продуктів. Сучасний автомобільний ринок дедалі більше орієнтований на інновації, зокрема у напрямку електрифікації, автономного водіння та інтеграції сучасних інформаційних технологій в автомобілі. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D), створення нових моделей автомобілів і впровадження передових технологій дозволяють компаніям не лише підтримувати актуальність на ринку, а й залучати нових
2. Цінова конкуренто-спроможність	Цінова політика є одним із ключових факторів, що визначають ринкову позицію підприємства в автомобільній галузі. В умовах високої конкуренції між виробниками, автомобільні компанії часто застосовують стратегії для забезпечення доступних цін без втрати якості. Ціни можуть варіюватися залежно від ринкових сегментів, де низька вартість може бути вирішальним фактором для залучення нових покупців.
3. Маркетинг та брендинг	Успішне управління ринковою позицією автомобільного підприємства значною мірою залежить від його маркетингової стратегії. Бренд є важливим елементом, що визначає довіру споживачів та рівень їхньої лояльності до продукції. Створення сильного іміджу бренду, активне просування через рекламу, участь у соціальних ініціативах, а також забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів є важливими чинниками для утримання та зміцнення ринкової позиції.
4. Диверсифікація та розширення ринку	Диверсифікація є ще одним важливим підходом до управління ринковою позицією. Компанії намагаються не лише покращити існуючі моделі автомобілів, але й виходити на нові ринки, пропонуючи різноманітні продукти для різних споживачів. Важливою складовою є також диверсифікація виробництва, що дозволяє зменшити залежність від конкретного сегмента чи регіону, знижуючи загальний ризик.
5. Партнерства та стратегічні альянси	Стратегії стратегічних альянсів дозволяють компаніям об'єднувати ресурси для досягнення спільних цілей. Партнерства допомагають зменшити витрати, прискорити впровадження нових технологій, а також забезпечити доступ до нових ринків.
6. Локалізація виробництва та поставок	Для багатьох автомобільних компаній стратегія локалізації виробництва та постачання є важливою складовою для підтримки конкурентоспроможності. Локалізація дозволяє знижувати витрати на транспортування, адаптувати продукцію під специфічні вимоги локальних ринків та зменшувати вплив валютних коливань.

Управління ринковою позицією на автомобільному ринку є складним і багатогранним процесом, який вимагає від компаній постійної адаптації та готовності до змін. Оскільки автомобільний ринок є висококонкурентним і піддається численним впливам економічних, політичних і технологічних факторів, підприємствам необхідно розробляти стратегії, що забезпечують їх стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Одним із головних аспектів ефективного адміністрування ринкової позиції є постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі та швидке

реагування на них. Зокрема, важливо враховувати розвиток нових технологій, таких як електричні та автономні автомобілі, а також зміни в потребах споживачів. Підприємства повинні активно впроваджувати інновації, знижувати витрати за рахунок оптимізації процесів та вдосконалення продуктів, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Ще одним важливим чинником є розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій, які дозволяють зміцнити імідж компанії, забезпечити лояльність клієнтів і привертати нових споживачів. В умовах високої конкуренції на автомобільному ринку важливо не лише пропонувати високоякісні товари, але й створювати сильний бренд, який асоціюється з інноваціями, надійністю та безпекою. Лояльність клієнтів, у свою чергу, є важливим фактором, що забезпечує стабільний попит на продукцію компанії, навіть у кризові періоди.

Значну роль в успіху компанії на ринку відіграє правильна цінова політика, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та одночасно зберігати прибутковість. Це включає в себе аналіз попиту та пропозиції, а також гнучкість у ціноутворенні залежно від змін на ринку. В умовах економічної нестабільності важливо не лише забезпечити доступність продукції для широкого кола споживачів, але й зберігати фінансову стійкість, щоб здатність до інвестування в розвиток не була знижена.

Окрім того, для успішного адміністрування ринкової позиції на автомобільному ринку важливо враховувати тенденції розвитку галузі, такі як зростання попиту на екологічно чисті автомобілі, розвиток інфраструктури для зарядки електричних транспортних засобів та інші екологічні тренди. Це вимагає від підприємств не тільки модернізації продуктів, але й трансформації бізнес-моделей для інтеграції нових технологій і задоволення вимог споживачів. Підприємства, які не враховують ці фактори, ризикують втратити свою ринкову позицію, оскільки відставання у технологіях може призвести до зменшення попиту на їхні продукти [11].

Отже, основним фактором, який забезпечує стійку ринкову позицію на автомобільному ринку, є здатність компанії адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати свої конкурентні переваги. Такі стратегії дозволяють не лише утримувати лідерські позиції, але й забезпечити стабільне зростання та розвиток компанії в умовах глобальних змін. Водночас успіх на ринку залежить від здатності підприємств передбачати тенденції, правильно визначати потреби споживачів і оперативно реагувати на нові виклики [12].

Таким чином, ефективне адміністрування ринкової позиції на автомобільному ринку є ключовим фактором длядосягнення успіху в умовах сучасної конкуренції. Підприємства, які активно впроваджують стратегії, спрямовані на зростання інноваційного потенціалу, підвищення якості обслуговування та покращення взаємодії з клієнтами, мають можливість зміцнити свою позицію та підтримати конкурентоспроможність. Вони повинні також мати чітке розуміння своєї цільової аудиторії та вчасно адаптувати свої продукти і послуги до змінюваних потреб ринку.

Успішні компанії на автомобільному ринку не лише постійно вдосконалюють свої автомобілі, але й розвивають додаткові послуги, такі як обслуговування, фінансування, а також створюють екосистеми для своїх споживачів, що сприяє формуванню тривалих відносин і лояльності. Інноваційність, здатність швидко реагувати на зміни та підтримка високої якості товарів і послуг допомагають забезпечити стійку ринкову позицію та успішно конкурувати з іншими гравцями наринку. Тому підприємства повинні не тільки дотримуватися традиційних методів управління, але й бути готовими до постійного оновлення та адаптації своїх стратегій. Це включає в себе активне використання новітніх технологій, аналітики великих даних для кращого розуміння потреб споживачів, а також інвестування у стійкість та екологічність своїх продуктів [12].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Єврокар»

ПрАТ «Єврокар» є частиною групи компаній Аттол-Холдінг, що займаються виробництвом та продажем автомобілів. Це підприємство є офіційним дистриб'ютором автомобілів бренду Škoda в Україні. Компанія була створена у 2001 році і з того часу займається випуском, продажем, а також обслуговуванням автомобілів цієї марки. ПрАТ «Єврокар» має власний завод у місті Соломоново, Закарпатська область, де здійснюється збірка автомобілів. Загальна інформація представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Паспорт підприємства ПрАТ «Єврокар» [13]

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЄВРОКАР
Скорочена назва	ПРАТ «ЄВРОКАР»
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY EUROCAR (PJSC EUROCAR)
Код ЄДРПОУ	30913130
Розмір статутного капіталу	234 475 796,00 грн.
Дата реєстрації	14.04.2000 (24 роки 7 місяців)
Види діяльності	29.10. Виробництво автотранспортних засобів 29.20. Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів 29.32 Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів
Адреса:	89460, Україна, Ужгородський р-н, Закарпатська обл., село Соломоново, вулиця Перемоги, будинок, 46
Контакти:	Телефон +380312 713900 Факс +380312 713900

ПрАТ «Єврокар» відомий тим, що використовує сучасні європейські стандарти для забезпечення високої якості автомобілів. Завод працює за ліцензією концерну Volkswagen Group, що гарантує відповідність продукції найвищим світовим вимогам. Завдяки впровадженню інноваційних технологій на всіх етапах виробництва, підприємство вносить значний вклад у розвиток автомобільної галузі України.

На заводі використовуються автоматизовані лінії, що забезпечують високу точність складання. Процес контролю якості охоплює всі етапи виробництва, починаючи від зварювання кузова і закінчуючи фінальним тестуванням автомобіля перед передачею дилерам. Завдяки цьому «Єврокар» гарантує надійність і довговічність своїх автомобілів.

Одним із головних досягнень компанії є постійне впровадження екологічних стандартів. Завод працює за принципами сталого розвитку, використовуючи екологічно чисті матеріали і технології, які мінімізують вплив на довкілля. Також компанія активно підтримує ініціативи, спрямовані на збереження природи.

ПрАТ «Єврокар» активно сприяє створенню робочих місць у регіоні. Завод надає роботу сотням кваліфікованих фахівців, забезпечуючи їм конкурентоспроможну заробітну плату та комфортні умови праці. Важливою частиною діяльності компанії є розвиток персоналу через навчання і стажування.

Таблиця 2.2 – Чисельність працівників ПрАТ «Єврокар» [14-16]

№	Підрозділи	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
1.	Адміністрація	44	41	47
2.	Відділ управління якістю	18	19	16
3.	Виробництво	75	77	80
4.	Логістика	36	43	46
5.	Сервіс	75	75	83
	Всього	248	253	272

Загальна чисельність працівників ПрАТ «Єврокар» поступово зростала з 248 осіб на початок 2022 року до 272 осіб на початок 2024 року. Збільшення чисельності спостерігалося в підрозділах, таких як виробництво, логістика та сервіс, що відображає розширення діяльності компанії. У той же час, чисельність працівників в адміністрації та відділі управління якістю мала незначні зміни. Загалом, зростання чисельності працівників свідчить про розвиток компанії та збільшення обсягів її роботи [14-16].

Окрім виробництва автомобілів, ПрАТ «Єврокар» займається розвитком дилерської мережі в Україні. Завдяки ефективній логістиці, автомобілі Škoda

швидко постачаються у всі куточки країни. Клієнти можуть обрати серед широкого асортименту моделей, які відповідають різним потребам і бюджету.

Таблиця 2.3 – Асортимент автомобілів Skoda в Україні [17]

Модель	Прайс-лист дійсний з 01 листопада 2024р. (грн.).
Kodiaq	1 926 078
Superb Combi	1 881 611
Karoq	1 813 639
Octavia Combi FL	1 552 975
Octavia FL	1 516 130
Kamiq	1 021 863
Scala	965 580
Fabia	772 633

Асортимент автомобілів Škoda в Україні на листопад 2024 року включає моделі різних цінових категорій, з найвищою ціною для Kodiaq (1 926 078 грн) та найнижчою для Fabia (772 633 грн). Ціни варіюються в залежності від моделі та комплектації [17].

ПрАТ «Єврокар» також інвестує в соціальні проєкти, спрямовані на покращення інфраструктури Закарпатської області. Компанія активно співпрацює з місцевими громадами, підтримує благодійні ініціативи і займається популяризацією інновацій в автомобільному секторі.

Крім виробництва Škoda, завод має потенціал для виробництва автомобілів інших марок, що робить його важливим об'єктом на карті автомобільної промисловості Східної Європи.

«Єврокар» отримав численні нагороди за якість своєї продукції та внесок у розвиток економіки України. Компанія продовжує рухатися вперед, удосконалюючи свої технології та впроваджуючи нові рішення, щоб відповідати очікуванням своїх клієнтів.

ПрАТ «Єврокар» є яскравим прикладом того, як український бізнес може успішно інтегруватися у світовий ринок, підтримуючи репутацію країни як виробника якісної продукції.

Таблиця 2.2 надає фінансові показники компанії ПрАТ «Єврокар» за період з 2021 по 2023 рік. У ній відображено основні економічні показники

діяльності підприємства. Ці показники дозволяють оцінити фінансову ефективність діяльності компанії, виявити тенденції змін у її доходах, витратах та прибутковості, а також зрозуміти вплив економічних факторів на фінансові результати підприємства. Аналіз цих даних дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на фінансовий стан ПрАТ «Єврокар», і розробити рекомендації для покращення його стратегії в умовах змінюваного ринку та зовнішніх економічних умов.

Таблиця 2.4 - Фінансові показники компанії ПрАТ «Єврокар» за 2021 – 2023 рр. [18-19]

Показники	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис.грн.	3450867	2434220	4226272
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), тис.грн.	3236622	(2061 904)	(3829 566)
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис.грн.	64418	80350	37253

У 2023 році компанія ПрАТ «Єврокар» показала значне зростання чистого доходу від реалізації продукції порівняно з попередніми роками (2021 та 2022), досягнувши 4 226 272 тис. грн. Це свідчить про пок ращення фінансових результатів та можливе збільшення обсягів продажу продукції або послуг у 2023 році.

Собівартість продукції значно знизилась у 2022 році (2 061 904 тис. грн), що могло бути результатом оптимізації виробничих витрат або змін в умовах виробництва. Однак у 2023 році собівартість знову зросла до 3 829 566 тис. грн, що може вказувати на збільшення витрат або зміну структури витрат внаслідок зовнішніх та внутрішніх економних факторів, таких як зростання вартості сировини, зміни в логістичних витратах.

Чистий прибуток компанії у 2023 році значно зменшився (37 253 тис. грн), порівняно з 2021 та 2022 роками, коли він складав 64 418 тис. грн і 80 350 тис. грн відповідно. Це може свідчити про трудно щі в управлінні витратами або про зменшення маржі прибутку через підвищення собівартості продукції. Таке

зниження прибутку в умовах зростаючих витрат може бути викликане економічною ситуацією на ринку, змінами в попиті або внутрішніми операційними проблемами [18-19].

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Єврокар» за період 2021–2023 років свідчить про змішаний фінансовий результат компанії. Зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році відображає позитивні тенденції у продажах, однак збільшення собівартості та зниження чистого прибутку вказують на те, що компанії довелося зіткнутися з підвищенням витрат. У цілому, компанії необхідно зосередитися на оптимізації витрат і поліпшенні ефективності для забезпечення стабільного фінансового результату в майбутньому.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ ПрАТ «Єврокар»

ПрАТ «Єврокар» - це українське підприємство, яке займається складанням та продажем автомобілів на базі технічних рішень міжнародних брендів, зокрема Volkswagen. Завод «Єврокар» є одним з найбільших в Україні виробників автомобілів і здобув популярність завдяки своїй здатності адаптуватися до ринкових умов, а також через використання передових технологій у виробничих процесах.

Проте в умовах війни компанія зіштовхується з низкою серйозних викликів, що значно впливають на її діяльність. Від економічної нестабільності до проблем з постачанням сировини та логістикою, підприємство змушене адаптувати свою стратегію для виживання та підтримки виробництва.

У цьому контексті важливо проаналізувати сильні та слабкі сторони ПрАТ «Єврокар», можливості, які відкриваються в умовах війни, а також загрози, що можуть виникнути для компанії. SWOT-аналіз дозволить оцінити ситуацію на ринку, з'ясувати, які фактори можуть бути використані на користь компанії, і які небезпеки потребують уваги [20].

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ПрАТ «Єврокар» в умовах війни [20]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
1. Наявність локального виробництва — завод знаходиться в Україні, що дозволяє скоротити залежність від імпортних компонентів. 2. Інвестування в нові моделі - компанія продовжує оновлювати асортимент, що дає конкурентні переваги. 3. Партнерства з міжнародними брендами - співпраця з Volkswagen дозволяє зберігати репутацію і доступ до високих технологій. 4. Лояльність місцевих споживачів - український бренд, який має підтримку національних покупців. 5. Можливість використання державних програм підтримки — участь у програмах стимулювання економіки під час війни. 6. Гнучкість в адаптації до ринкових умов - здатність швидко реагувати на зміни в економіці та попиті. 7. Програми лояльності та акційні пропозиції - для підтримки продажів у складні часи. 8. Розширена мережа сервісних центрів - забезпечення постпродажного обслуговування клієнтів. 9. Захист бренду від іноземної конкуренції - в умовах війни деякі іноземні конкуренти можуть обмежити свою діяльність в Україні.	1. Зниження попиту через економічну кризу — війна знижує купівельну спроможність населення. 2. Нестабільність постачання компонентів - проблеми з ланцюгами постачання через бойові дії. 3. Ризики для виробничих потужностей - можливість пошкодження заводу або інфраструктури. 4. Високий рівень неопределеності в бізнес-середовищі - зміни в урядовій політиці та економічних реаліях. 5. Зростання витрат на виробництво - інфляція та підвищення цін на сировину. 6. Проблеми з логістикою через бойові дії - складнощі з доставкою готової продукції. 7. Обмежений доступ до міжнародних ринків - труднощі з експортом через санкції та обмеження. 8. Низька покупка авто в умовах війни — зменшення попиту на нові автомобілі. 9. Небезпека для персоналу - працівники можуть бути змушені призупиняти свою діяльність через безпекові ризики. 10. Проблеми з фінансуванням - обмеження на кредити та інвестиції в умовах війни.
Можливості (Opportunities):	**Загрози (Threats):**
1. Державні програми підтримки підприємств в умовах війни — отримання фінансової підтримки та субсидій. 2. Вихід на нові ринки в рамках реінтеграції країни після закінчення війни — зростання попиту на українську продукцію за кордоном. 3. Збільшення частки вітчизняного виробництва - прагнення до локалізації виробництва для зниження залежності від імпорту. 4. Інвестування в інноваційні технології - модернізація виробництва для підвищення ефективності. 5. Зростання інтересу до електричних автомобілів — можливість запровадження нових моделей на базі електричних технологій. 6. Налагодження нових каналів дистрибуції - через онлайн-продажі та інші альтернативні канали. 7. Відновлення ринку після закінчення війни - економіка може відновитись, створюючи нові можливості. 8. Покращення іміджу завдяки патріотизму - підтримка національної економіки під час війни. 9. Зниження конкуренції через відсутність інших брендів - можливість захопити більшу частку ринку.	1. Продаж та розподіл продукції через бойові дії — серйозні обмеження для логістики та продажів. 2. Нестабільність валюти — зміни курсу валют можуть призвести до фінансових втрат. 3. Зниження рівня довіри до брендів — економічна криза може призвести до зміни споживчих уподобань. 4. Підвищення вартості сировини — інфляція і нестабільність економіки призводять до збільшення витрат. 5. Складнощі з наймом та утриманням кваліфікованих кадрів — через мобілізацію або виїзд працівників. 6. Ризики репутаційних втрат через невиконання зобов'язань — невиконання поставок або відтермінування випуску нових моделей. 7. Обмеження на імпорт або експорт через санкції - зовнішні політичні та економічні фактори. 8. Збільшення державних податків та зборів — для покриття витрат на війна уряд може підвищити податки для бізнесу. 9. Зменшення фінансової підтримки з боку партнерів - відсутність інвестицій та фінансування через політичні ризики.

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Єврокар» в умовах війни демонструє, що компанія має ряд сильних сторін, які дозволяють їй зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Серед них важливими є наявність локального виробництва, партнерства з міжнародними брендами, лояльність споживачів та адаптивність до змінюваних умов.

Проте значні виклики, зокрема економічна нестабільність, зниження попиту на автомобілі та ризики для виробничих потужностей, ставлять перед підприємством серйозні труднощі. Зниження попиту через економічну кризу та бойові дії на території України створюють додаткові складнощі для компанії, однак наявність державних програм підтримки може допомогти зберегти стабільність.

Для того, щоб мінімізувати ризики, ПрАТ «Єврокар» повинно використовувати всі можливості, що відкриваються у зв'язку з розвитком нових ринків, інноваціями та зміною споживчих вподобань. Однак слід враховувати і загрози, такі як підвищення вартості сировини, труднощі з логістикою та зростання конкуренції, що можуть негативно вплинути на стабільність компанії. У майбутньому, коли війна завершиться, «Єврокар» матиме шанс відновити виробництво і розширити свою присутність на ринку, однак для цього важливо зберегти свою конкурентоспроможність і вчасно адаптувати бізнес-процеси до нових умов.

Війна значно впливає на всі аспекти діяльності компанії - від політичних та економічних змін до соціальних та технологічних трансформацій. Підприємства, зокрема «Єврокар», мають справу з ризиками, які ставлять під загрозу не тільки виробничі процеси, а й здатність до інновацій та адаптації до нових умов. Відсутність стабільної політичної ситуації, економічні труднощі, зміни в споживчих уподобаннях та технологічні виклики створюють необхідність у ретельному аналізі і швидких діях для забезпечення виживання і розвитку компанії в цей критичний період.

PEST-аналіз є потужним інструментом для розуміння впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Цей аналіз допомагає визначити політичні,

економічні, соціальні та технологічні зміни, що можуть мати прямий або опосередкований вплив на ПрАТ «Єврокар». Особливу увагу слід звернути на кожен із цих факторів, оскільки вони можуть не лише визначати стратегію бізнесу на найближчі роки, але й формувати підґрунтя для відновлення після кризових ситуацій.

Політичні фактори, як правило, мають значний вплив на бізнес-структури в умовах війни, оскільки змінюється державна політика, правові норми, зовнішньоекономічні відносини, що безпосередньо торкаються виробничих і фінансових аспектів. Економічні фактори, такі як інфляція, підвищення вартості сировини та зниження споживчої спроможності населення, вимагають гнучкості та швидкої реакції. Соціальні зміни, зокрема вплив війни на споживацькі звички та поведінку, спричиняють зміни в попиті на продукцію, а технологічні фактори диктують необхідність модернізації виробничих потужностей, інтеграції новітніх технологій та забезпечення стійкості до зовнішніх загроз.

Тому PEST-аналіз допомагає ПрАТ «Єврокар» зрозуміти, які зовнішні чинники мають найбільший вплив на його діяльність і як компанія може адаптувати свою стратегію, щоб зберегти конкурентоспроможність та стійкість на ринку (табл.2.6).

Політичні фактори значною мірою впливають на стабільність і безпеку бізнесу в умовах війни. Військовий конфлікт створює невизначеність у політичному середовищі, що вимагає постійного моніторингу державної політики та можливих змін у законодавстві. ПрАТ «Єврокар» повинно враховувати зміни в зовнішньоекономічних відносинах, що можуть ускладнити доступ до міжнародних ринків та постачання компонентів. Також важливою є політика підтримки вітчизняних виробників, яка може стати як шансом, так і викликом для підприємства.

Економічні фактори значно впливають на фінансові результати компанії. Зростання інфляції та підвищення витрат на сировину і енергоносії потребують ефективного управління витратами та оптимізації виробничих процесів. Обмеження фінансових ресурсів через санкції та економічну кризу ускладнює

доступ до кредитних коштів, що створює додаткові труднощі. Зниження купівельної спроможності також зменшує попит на продукцію, що робить необхідним адаптувати виробничі лінії та маркетингові стратегії під нові економічні реалії.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз ПрАТ «Єврокар» в умовах війни [21]

Політичні фактори:	Економічні фактори:
1. Війна в Україні створює невизначеність у політичному середовищі, що може впливати на бізнес. 2. Зміни в державній політиці щодо імпорту та експорту товарів можуть ускладнити постачання компонентів. 3. Закриття або обмеження міжнародних ринків для українських товарів через санкції. 4. Рішення урядів щодо субсидій та підтримки вітчизняних виробників можуть допомогти або ускладнити ситуацію для підприємства. 5. Збільшення витрат на безпеку та страхування через політичну нестабільність. 6. Відсутність чіткої політики щодо екологічних стандартів у період війни може призвести до зниження екологічної відповідальності. 7. Можливі зміни в податковому законодавстві для підтримки бізнесу під час кризи. 8. Вплив військових дій на транспортну інфраструктуру, що може затруднити логістику. 9. Проблеми з реалізацією автомобільної продукції на міжнародних ринках через санкції. 10. Ризики для підприємства через мобілізацію та втрату робочої сили.	1. Зниження купівельної спроможності населення через економічну кризу. 2. Інфляція та підвищення витрат на сировину і енергоносії. 3. Коливання курсу валюти, що впливає на собівартість виробництва. 4. Зменшення виробничих потужностей через обстріли або нестабільність. 5. Обмеження в міжнародних фінансових операціях, що ускладнює доступ до кредитних ресурсів. 6. Зростання безробіття внаслідок падіння попиту та зменшення обсягів виробництва. 7. Висока конкуренція на ринку через закриття деяких підприємств. 8. Підвищення вартості логістичних послуг через проблеми на кордонах. 9. Зростання податків для великих компаній. 10. Зниження рівня споживчого попиту через економічну ситуацію.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
1. Зміна поведінки споживачів через економічну та політичну нестабільність. 2. Ріст попиту на національні виробники та підтримка вітчизняного виробництва. 3. Внутрішня міграція населення, що може змінити локалізацію робочої сили. 4. Більше уваги до екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства. 5. Втрата або переміщення частини робочої сили через мобілізацію. 6. Підвищена вимогливість до безпеки продукції через війни. 7. Зниження рівня освіти та кваліфікації через еміграцію фахівців. 8. Проблеми з доступом до медичних послуг для працівників через військові дії. 9. Підвищена роль волонтерських організацій та НПО у підтримці бізнесу. 10. Зміна споживчих уподобань через кризу та війну.	1. Невизначеність у забезпеченні стабільності постачання технологій та комплектуючих. 2. Розвиток цифрових технологій для заміни традиційних бізнес-моделей. 3. Технічне відновлення підприємства після обстрілів або пошкоджень. 4. Важливість інвестицій у нові технології для підвищення ефективності в умовах війни. 5. Підвищення рівня кібербезпеки для захисту від атак на виробничі системи. 6. Впровадження інноваційних виробничих технологій для зниження витрат. 7. Зростання популярності електричних автомобілів, що може змінити попит на продукцію. 8. Ускладнення в розробці нових продуктів через нестабільність постачань. 9. Перехід на більш економні енергетичні рішення для зниження витрат. 10. Зміни в технологічних стандартах, що вимагають адаптації виробничих процесів.

Соціальні фактори в умовах війни стають важливим елементом для адаптації до змін в попиті на продукцію. Зміна споживчих звичок та вимог до продукції, зокрема бажання підтримувати національних виробників, може дати ПрАТ «Єврокар» перевагу на ринку. Однак внутрішня міграція та втрати робочої сили через мобілізацію створюють додаткові проблеми для забезпечення стабільної роботи підприємства.

Технологічні фактори вимагають від компанії постійного впровадження інновацій та модернізації виробничих процесів. Технології, спрямовані на зниження витрат, покращення енергоефективності та підвищення безпеки продукції, стають критично важливими для збереження конкурентоспроможності. Важливим є також розвиток кібербезпеки, що дозволяє захистити виробничі процеси від зовнішніх загроз.

Успішна адаптація ПрАТ «Єврокар» до умов війни вимагає комплексного підходу, який включає моніторинг політичних, економічних, соціальних і технологічних змін. Ключовими аспектами є гнучкість у стратегії, здатність швидко реагувати на зміни та постійне вдосконалення технологічних процесів. Ретельний аналіз зовнішніх факторів допоможе компанії не лише вижити в кризовий період, а й закласти фундамент для подальшого розвитку після завершення війни [22].

2.3 Аналіз конкурентного середовища на автомобільному ринку України

За результатами 2023 року ринок нових автомобілів в Україні продемонстрував значне зростання. Загалом було продано 65 тисяч нових автомобілів, що на 62% більше, ніж у 2022 році. Це зростання стало можливим завдяки відновленню виробничих процесів та налагодженню нової логістики. Однак у кінці року додалися проблеми з блокуваннями польського кордону, через що імпортери зазнали певних втрат у обсягах продажів. Незважаючи на ці труднощі, авторинок України все ж зріс на 62%

Таблиця 2.7 – ТОП рейтинг 10 продажу нових легкових автомобілів в Україні за 2023 рік [23]

Рейтинг 2023	Рейтинг 2022	Бренди	Кількість	Доля на ринку у % 2023р.	Прирост продажів 2023/2022
1	1	Toyota	10738	16,5%	54,0%
2	3	Volkswagen	7 094	10,9%	130,3%
3	2	Renault	5 829	9,0%	45,2%
4	4	Škoda	4 953	7,6%	74,7%
5	6	BMW	4 263	6,6%	136,7%
6	5	Hyundai	3 019	4,6%	28,2%
7	7	MERCEDES-BENZ	2 601	4,0%	46,8%
8	14	SUZUKI	2 407	3,7%	193,2%
9	16	Mazda	2 285	3,5%	225,0%
10	10	NISSAN	2 071	3,2%	73,6%

Згідно з даними таблиці, Škoda займає 4 місце серед брендів нових легкових автомобілів в Україні за 2023 рік, з показником продажів 4 953 автомобілів, що складає 7,6% від загального ринку. Приріст продажів у порівнянні з 2022 роком становить 74,7%.

Це свідчить про значний попит на автомобілі цього бренду, хоча Škoda не потрапила до трійки лідерів. Приріст продажів вказує на стабільне збільшення популярності бренду серед українських споживачів, що може бути результатом якості продукції та ефективної стратегії маркетингу.

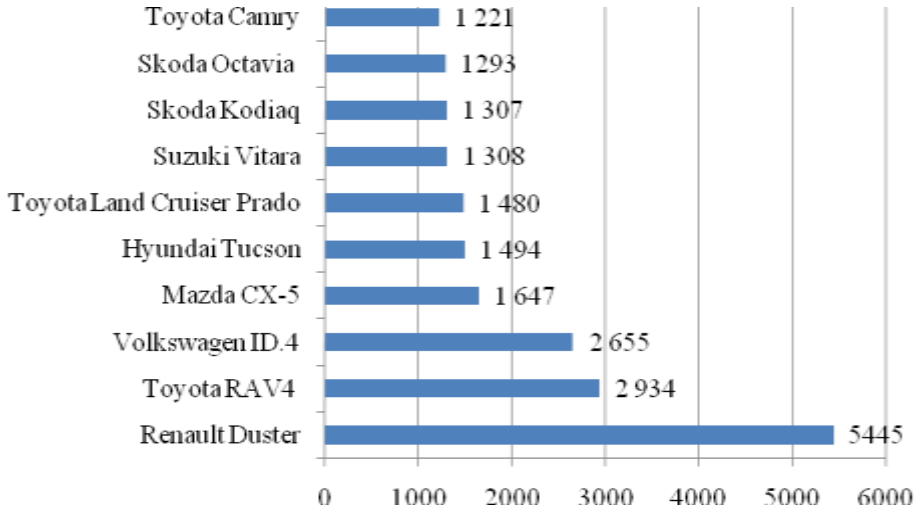


Рис. 2.1 - Найпопулярніші автомобілі в Україні за 2023 рік [23]

На рисунку 2.7 представлені найпопулярніші автомобілі в Україні за 2023 рік. Одним із виділених автомобілів є модель Skoda, а саме Skoda Kodiaq і Skoda Octavia. Skoda Kodiaq займає 8 місце серед найбільш продаваних автомобілів, з показником 1 307 продажів, а Skoda Octavia розташовується на 9 місці з 1 293 проданими одиницями. Обидва автомобілі бренду Skoda демонструють досить високі результати, що підтверджує популярність цієї марки на українському ринку. Враховуючи загальний приріст продажів бренду в 2023 році, можна зробити висновок, що моделі Skoda мають стійкий попит серед споживачів, що дозволяє їм займати високі позиції в списку найбільш продаваних автомобілів[23].

Автомобільний ринок України характеризується високою конкуренцією серед світових брендів, які прагнуть задовольнити різноманітні потреби споживачів. У цьому контексті ПрАТ «Єврокар», як офіційний дистриб'ютор автомобілів марки Škoda в Україні, має пряме суперництво з рядом потужних брендів. Основними конкурентами є такі автомобільні компанії, як Renault, Toyota, Hyundai, Kia, Volkswagen, Ford, Mazda, Peugeot, Opel, Mercedes-Benz і BMW.

Кожен з цих брендів має свої сильні сторони і пропонує продукцію, що охоплює різні сегменти ринку: від бюджетних автомобілів до преміум-класу. Бренди, представлені на українському ринку, відрізняються за ціною, якістю, рівнем технологічних інновацій, дизайном і комфортом, що дозволяє споживачам вибирати авто, яке найкраще відповідає їхнім вимогам та фінансовим можливостям [24].

Завдяки широкому асортименту моделей, доступних для різних категорій покупців, кожен із зазначених брендів має свою специфічну аудиторію, що забезпечує їм певну частку ринку. Оцінка кожного бренду за кількома критеріями допомагає з'ясувати, хто з конкурентів найбільше відповідає потребам споживачів в Україні і який потенціал для розвитку має кожна

Основні конкуренти ПрАТ «Єврокар» в Україні представлені в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Основні конкуренти ПрАТ «Єврокар» на українському ринку

№	Бренд	Опис конкурента
1.	Renault Україна	Доступні ціни, широкий модельний ряд, локальне виробництво.
2.	Toyota Україна	Надійність, гібридні технології, широкий вибір моделей у різних цінових сегментах.
3.	Hyundai Україна	Конкурентоспроможні ціни, технологічні інновації та надійність.
4.	Kia Україна	Стильні моделі, хороша якість, вигідні умови продажу, зокрема в бюджетному сегменті.
5.	Volkswagen Україна	Якість, технологічні інновації, широкий асортимент в різних класах.
6.	Ford Україна	Багатий досвід, широкий модельний ряд, зокрема кросовери та автомобілі
7.	Mazda Україна	Стильний дизайн, надійність, спортивні характеристики, конкуренція в сегменті кросоверів та седанів.
8.	Peugeot Україна	Конкурентоспроможні моделі в сегменті малих і середніх автомобілів, а також комерційних.
9.	Opel Україна	Широкий асортимент доступних і надійних автомобілів, економічність та комфорт.
10.	Mercedes-Benz Україна	Преміум бренд, що асоціюється з високою якістю, розкішшю та інноваційними технологіями.

Щоб порівняти ці бренди за балами, можна оцінити їх за кількома критеріями: ціна, якість, технології, дизайн, рівень комфорту та популярність на ринку. Оцінки можна поставити за шкалою від 1 до 10 (де 10 - найкраще).

В таблиці 2.9 порівняння наведено оцінки для кожного з брендів, зокрема ПрАТ «Єврокар», яке є важливим гравцем на рукраїнському ринку. Всі бренди оцінюються за кількома важливими критеріями, що дають змогу визначити, наскільки успішно вони конкурують між собою. Виведена сума балів дозволяє порівняти їх за загальною ефективністю на ринку і дає змогу споживачам краще орієнтуватися в різноманітті варіантів, доступних для покупки.

Таблиця 2.9 - ПрАТ «Єврокар» та його основні конкуренти

№	Бренд	Ціна	Якість	Технології	Дизайн	Комфорт	Популярність	Сума
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Єврокар (Škoda)	7	8	8	7	8	8	46
2	Renault Україна	8	7	7	6	7	8	43
3	Toyota Україна	7	9	9	8	9	9	51
4	Hyundai Україна	8	8	8	7	8	8	47
5	Kia Україна	8	8	8	7	8	8	47
6	Volkswagen Україна	7	9	9	8	9	9	51

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Ford Україна	8	8	8	7	7	8	46
8	Mazda Україна	7	9	9	8	8	8	49
9	Peugeot Україна	8	7	8	7	7	7	44
10	Opel Україна	8	8	8	7	7	7	45
11	Mercedes-Benz Україна	9	9	10	9	10	9	56

Найбільший бал у таблиці 2.9 отримав Mercedes-Benz Україна, з оцінкою 56. Бренд виділяється завдяки високій якості, передовим технологіям, комфортному і розкішному дизайну. Висока оцінка за популярність і ціни підтверджує його преміум статус, орієнтований на покупців, які шукають елітні та інноваційні автомобілі.

Найменший бал отримав Renault Україна, з оцінкою 43. Хоча бренд пропонує доступні ціни та достатньо конкурентоспроможні моделі, його оцінка за дизайн та популярність дещо нижча в порівнянні з іншими конкурентами. Це може свідчити про те, що хоча Renault залишається привабливим для певних споживачів, він поступається більш технологічним і стильним брендам.

Єврокар (Škoda) отримав 46 балів. Цей бренд забезпечує гарний баланс між ціною, якістю та комфортом. Škoda займає середнє місце серед конкурентів, пропонуючи доступні ціни та достатній рівень технологічних інновацій. Популярність марки стабільно висока, а дизайн і комфорт відповідають вимогам середнього класу. Така оцінка свідчить про те, що Škoda є надійним вибором для тих, хто шукає якісні та доступні автомобілі.

2.4 Оцінка маркетингових стратегій ПрАТ «Єврокар» у кризових умовах

Протягом останніх років ПрАТ «Єврокар» активно розвиває свою діяльність, орієнтуючись на місцевий ринок, а також на експорт до інших країн. Однак, як і більшість компаній, що працюють у промисловому секторі, «Єврокар» зіткнувся з різноманітними викликами, зокрема у періоди економічних криз, політичної нестабільності та інших факторів, що впливають

на стабільність бізнесу. В умовах економічних спадів або кризових ситуацій підприємства часто змушені адаптувати свої стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність, покращити фінансові результати та мінімізувати ризики.

Оцінка маркетингових стратегій «Єврокар» в кризових умовах є надзвичайно важливою для того, щоб зрозуміти, як компанія здатна реагувати на зміни на ринку, забезпечувати лояльність споживачів і підтримувати обсяги продажів.

Цей аналіз вимагає всебічного розгляду факторів, що визначають ефективність маркетингових стратегій компанії. Включення нових методів просування, адаптація до змін у поведінці споживачів, ефективне управління цінами та нові підходи до логістики стають основними інструментами виживання в кризовий період. Крім того, вивчення того, як «Єврокар» взаємодіє з партнерами, постачальниками та іншими стейкхолдерами в умовах обмежених ресурсів і нестабільності економічної ситуації, може дати цінну інформацію щодо оптимізації внутрішніх процесів і підвищення конкурентоспроможності на ринку [25].

Основною метою цього дослідження є оцінка маркетингових стратегій ПрАТ «Єврокар» в умовах кризи, що дозволить визначити сильні та слабкі сторони застосовуваних підходів і на основі цього розробити рекомендації щодо поліпшення ситуації на ринку.

Оцінка маркетингових стратегій ПрАТ «Єврокар» у кризових умовах вимагає аналізу кількох аспектів, які допомагають підприємству адаптуватися до зміни ринкових умов та мінімізувати негативні наслідки для бізнесу. Ось кілька ключових напрямків, які можна врахувати при оцінці представлені в табл.2.10.

Такі аспекти допоможуть «Єврокар» швидко адаптуватися до змінюваних умов і зберігати свою позицію на ринку.

Таблиця 2.10 – Ключові аспекти оцінки маркетингових стратегій ПрАТ «Єврокар» у кризових умовах [25]

Аспект аналізу	Опис стратегії
Аналіз зовнішнього середовища	В умовах кризи, для «Єврокар» важливо розуміти зміни в економічній ситуації, зниження покупної спроможності населення, зміни в законодавстві та конкурентному середовищі. Підприємство повинно адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до нових умов.
Цільова аудиторія та її потреби	Визначення, чи змінились пріоритети покупців у кризових умовах, допоможе коригувати стратегії. Наприклад, зменшення витрат може спричинити зміну попиту на автомобілі вищого та середнього класу на користь більш доступних моделей.
Цінова політика	В умовах кризи зменшення цін на продукцію або запуск акцій та знижок може стати ефективною стратегією залучення покупців. Важливо оцінити баланс між ціною і якістю для підтримки конкурентоспроможності.
Просування та реклама	Адаптація рекламних кампаній до нових умов ринку, можливо, з фокусом на довгострокові переваги автомобілів, їх економічність або екологічні характеристики. Використання digital-маркетингу, соціальних мереж, спеціальних пропозицій для лояльних клієнтів також є важливими інструментами.
Логістика та доступність продукції	Оцінка ефективності каналу розподілу та його адаптація до змін у постачаннях через кризу є важливою складовою стратегії.
Інновації та розвиток нових моделей	У складних умовах важливо розвивати нові моделі, які відповідатимуть зміненим вимогам споживачів, наприклад, більш енергоефективні або бюджетні автомобілі.
Відносини з постачальниками та партнерами	Оцінка співпраці з постачальниками компонентів та партнерами для забезпечення безперервності виробництва та мінімізації витрат.

Висновки щодо оцінки маркетингових стратегій ПрАТ «Єврокар» у кризових умовах свідчать про важливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі та динамічних ринкових умовах. У кризовий період компанія повинна бути готовою до оперативних змін у своїй стратегії, зокрема щодо цінової політики, реклами та маркетингових комунікацій. Одним із ключових аспектів є швидка реакція на зміну попиту та адаптація до змінюваних потреб споживачів, а також ефективне використання цифрових каналів для просування.

Однією з сильних сторін компанії є наявність досвіду у взаємодії з постачальниками та партнерами, що дозволяє забезпечити стабільність постачання навіть в умовах кризових ситуацій. Водночас важливо звернути увагу на вдосконалення логістичних процесів, зменшення витрат на

транспортування та зберігання товарів, а також розвиток ефективних каналів збуту для підтримки обсягів продажу.

Невід'ємною частиною стратегії є управління цінами. У кризовий період важливо підтримувати оптимальне співвідношення між ціною та якістю продукції, що дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Крім того, запуск спеціальних пропозицій, знижок та акцій дозволяє зберегти лояльність існуючих клієнтів і залучити нових покупців.

Ще одним важливим напрямом є інновації. У складних умовах економічної нестабільності ПрАТ «Єврокар» має можливість скористатися своїми можливостями для розробки нових моделей, які відповідатимуть вимогам сучасного ринку, таких як енергоефективні або бюджетні автомобілі, що можуть стати привабливими для споживачів.

Загалом, для того, щоб ПрАТ «Єврокар» змогло ефективно працювати в кризових умовах і залишатися конкурентоспроможним, компанія повинна постійно оцінювати та адаптувати свої маркетингові стратегії, оптимізувати внутрішні процеси та активно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Формулювання стратегії зміцнення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар» в умовах війни

ПрАТ «Єврокар», одне з провідних підприємств в автомобільній галузі України, в умовах війни зіткнулося з низкою серйозних викликів, що виникли через військові дії, економічну нестабільність, порушення логістичних ланцюгів і різке зниження попиту наавтомобільну продукцію.

Війна створила надзвичайно складні умови для функціонування підприємства, адже довелося не лише адаптувати виробничі процеси, а й переглянути стратегію розвитку компанії. Ключові проблеми, з якими зіштовхнулося підприємство, включають руйнування інфраструктури, проблеми з постачанням сировини та комплектуючих, підвищення вартості енергоресурсів і необхідність пошуку нових ринків збуту. У таких умовах життєздатність бізнесу безпосередньо залежить від здатності до гнучкої адаптації та ефективного реагування на постійно змінювані обставини.

Враховуючи глобальну нестабільність та вплив війни на зовнішні ринки, для ПрАТ «Єврокар» виникла необхідність переорієнтації на внутрішній ринок та пошук нових можливостей для збереження та розвитку бізнесу. В умовах бойових дій йому важливо не лише адаптувати свою виробничу діяльність, а й активно шукати нові стратегії для зміцнення своєї позиції на ринку. Компанія повинна скористатися нагодами, які надає поточна ситуація, зокрема розширення виробництва для забезпечення потреб армії та гуманітарних місій, а також зміна технологічних процесів у відповідь на нові вимоги споживачів [26].

Основною метою цієї стратегії є визначення ефективних шляхів для зміцнення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар» під час війни. Потрібно враховувати не лише зовнішні виклики, але й внутрішні можливості для оптимізації виробництва, розвитку нових продуктів і послуг, що відповідають новим вимогам та потребам українського ринку.

Ключовими аспектами стратегії є диверсифікація виробничих процесів, адаптація продукції до військових та гуманітарних потреб, підвищення ефективності ресурсного використання та мінімізація ризиків, пов'язаних з перебоями в постачанні.

Розроблена стратегія адаптації виробничих процесів повинна сприяти забезпеченню безперебійної роботи ПрАТ «Єврокар» у кризових умовах, зберігаючи при цьому виробничі потужності, які зможуть функціонувати як у воєнний час, так і після завершення бойових дій. Важливою складовою стратегії є також підготовка до відновлення компанії після війни через зміцнення економічної стійкості, покращення фінансових показників та розширення ринків збуту.

Основні елементи стратегії представлені в табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Стратегія зміцнення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар» в умовах війни [27]

Стратигічні напрямки	Заходи	Опис
1	2	3
1. Оцінка ринкових умов та переорієнтація на внутрішній ринок	Моніторинг ринкового попиту	Постійний аналіз змін потреб споживачів і пріоритетів на тлі війни.
	Фокус на внутрішній ринок	Умови війни обмежують експорт, тому важливо сконцентруватися на потребах українських споживачів, зокрема в сегменті економічних і функціональних автомобілів.
	Адаптація продукту	Розробка моделей, орієнтованих на військові, гуманітарні та комерційні потреби, наприклад автомобілі для доставки гуманітарної допомоги або евакуаційного транспорту.
2. Оптимізація виробничих процесів	Диверсифікація продуктів	Запуск нових моделей або модифікація наявних під актуальні потреби.
	Локалізація виробництва	Підвищення частки використання місцевих матеріалів і компонентів для зменшення залежності від імпорту
	Автоматизація та модернізація	Інвестиції у технології, які знижують витрати та підвищують ефективність.

Продовження табл.3.1

1	2	3
3. Розвиток партнерств та кооперації	Кооперація з державою	Участь у державних програмах підтримки виробництва автомобілів для військових і гуманітарних цілей.
	Співпраця з міжнародними організаціями	Залучення грантів чи субсидій для модернізації виробництва та підтримки компанії під час війни.
	Розширення мережі постачальників	Пошук нових постачальників як в Україні, так і за кордоном, для зменшення ризиків.
4. Підтримка клієнтів та розвиток бренду	Програми лояльності	Запуск акцій та програм для підтримки лояльності клієнтів, наприклад, пільгові умови купівлі автомобілів для військових чи волонтерів
	Соціальна відповідальність	Реалізація ініціатив, які зміцнюють довіру до бренду, наприклад, участь у гуманітарних проєктах або виробництво автомобілів для військових потреб
	Цифровізація продажів	Активний розвиток онлайн-платформ для продажу та обслуговування клієнтів, що знижує залежність від фізичних автосалонів
5. Управління ризиками та стійкість бізнесу	Диверсифікація ринків	Пошук альтернативних ринків, особливо в країнах, які підтримують Україну.
	Резервування ресурсів	Формування стратегічних запасів сировини та компонентів для забезпечення безперебійного виробництва.
	Сценарне планування	Розробка сценаріїв реагування на найгірші сценарії розвитку подій, наприклад, перебої з постачанням або посилення бойових дій.
6. Інновації та розвиток продуктів	Розробка електромобілів	Орієнтація на випуск економічних електромобілів, які відповідають трендам екологічності та енергоефективності
	Модульні платформи	Розробка платформ, які можна легко адаптувати для різних типів автомобілів (громадянських, військових, гуманітарних).
	Технології подвійного призначення	Інтеграція інновацій, які можуть бути використані як у цивільному, так і військовому секторі.
7. Забезпечення підтримки персоналу	Безпека працівників	Забезпечення безпечних умов праці, зокрема переміщення частини виробництва до безпечніших регіонів.
	Навчання та перепрофілювання	Організація програм для підвищення кваліфікації працівників відповідно до нових вимог.
	Психологічна підтримка	Забезпечення доступу до психологічних консультацій для працівників, які переживають стрес через війну.

В умовах війни ПрАТ «Єврокар» потребує адаптації до змін, що відбуваються на ринку та в виробничих процесах. Зміцнення ринкової позиції компанії в таких умовах вимагає багатогранного підходу та оперативних змін, зокрема переорієнтації на внутрішній ринок, оптимізації виробництва,

інновацій, розвитку партнерств, підтримки персоналу та ефективуправління ризиками. Переорієнтація на внутрішній ринок є одним із основних кроків у стратегії, оскільки через зниження можливостей експорту компанія має шукати нові можливості для задоволення потреб українських споживачів. Виробництво економічних та функціональних автомобілів для внутрішнього споживчого ринку дасть змогу ПрАТ «Єврокар» підтримати свої продажі та зберегти робочі місця.

Оптимізація виробничих процесів є необхідною для зниження витрат і підвищення ефективності роботи підприємства. Впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація процесів, а також локалізація виробництва дозволять не тільки скоротити витрати, а й підвищити стійкість компанії до зовнішніх змін. Це також дозволить мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників і знизити ризики, пов'язані з перервами у постачаннях.

Інноваційний підхід до розробки нових продуктів стане важливою частиною стратегії адаптації ПрАТ «Єврокар» до нових умов. Зокрема, виробництво автомобілів, що можуть задовольнити потреби військових, гуманітарних організацій та комерційних споживачів, дозволить підприємству не тільки залишатися конкурентоспроможним, але й брати участь у важливих соціальних ініціативах. Розробка електромобілів і моделей з низьким споживанням палива відповідає трендам екологічності та енергоефективності, що додає додаткові переваги на ринку [28].

Партнерства та кооперація з державними та міжнародними організаціями є важливими для залучення додаткових ресурсів та підтримки виробництва. Участь у державних програмах, що підтримують виробництво для армії або гуманітарних місій, допоможе ПрАТ «Єврокар» знайти нові джерела фінансування та забезпечити стабільну роботу в умовах війни. Це також сприятиме розвитку національної економіки і зміцненню іміджу компанії.

Підтримка персоналу - це ключова складова стратегії, оскільки мотивація та безпека співробітників напряму впливають на ефективність роботи компанії.

Забезпечення безпечних умов праці, організація психологічної підтримки та навчання персоналу під час війни допоможуть зберегти кваліфікацію працівників і сприяти їх адаптації до нових умов роботи. Ці заходи також забезпечать стабільність у роботі підприємства та знизять рівень стресу серед працівників.

Управління ризиками є критично важливим для забезпечення стійкості бізнесу в умовах постійних змін. Створення стратегічних запасів сировини, коригування логістичних ланцюгів і застосування сценарного планування дозволять компанії бути готовою до різних варіантів розвитку подій. Така гнучкість дозволить ПрАТ «Єврокар» ефективно реагувати на непередбачувані ситуації, знижуючи можливі негативні наслідки для бізнесу [29].

Загалом, реалізація зазначеної стратегії допоможе ПрАТ «Єврокар» зберегти свою ринкову позицію в умовах війни, мінімізувати негативні наслідки від зовнішніх викликів та забезпечити стабільний розвиток. Стратегічне переорієнтування на внутрішній ринок, оптимізація виробництва, інноваційний підхід до продуктів, розвиток партнерств та підтримка персоналу дадуть змогу не лише пережити кризові часи, а й підготувати компанію до успішного відновлення в післявоєнний період.

3.2 Стратегії маркетингових комунікацій для підтримки бренду ПрАТ «Єврокар» в умовах війни

Маркетингові стратегії в умовах війни потребують значної адаптації до нових реалій, коли звичайні бізнес-процеси можуть зазнавати серйозних змін. ПрАТ «Єврокар», як один з лідерів автомобільної галузі України, має враховувати ці фактори, щоб зберегти свою позицію на ринку та підтримати бренд навіть в екстремальних умовах.

В умовах війни, коли економіка країни знаходиться під великим тиском, важливо не лише зберегти стійкість бізнесу, а й продовжити взаємодію з клієнтами, які можуть бути емоційно та фінансово вразливими. У таких умовах

маркетингові комунікації набувають особливої ваги, адже правильний підхід дозволяє бренду не лише залишатися на ринку, але й зміцнити зв’язки з аудиторією, підтримати лояльність клієнтів і навіть здобути нових прихильників.

Однак для цього необхідно ретельно аналізувати ситуацію, реагувати на зміни у поведінці споживачів і постійно адаптувати стратегії бренду до умов війни. Враховуючи численні виклики, з якими стикаються українські компанії в умовах конфлікту, маркетингові стратегії повинні враховувати не лише бізнес-цілі, але й соціальні аспекти. Це особливо важливо для підтримки іміджу компанії як соціально відповідального бренду, який не лише забезпечує якісні продукти, а й активно підтримує свою країну в часи криз.

Крім того, в умовах війни економічні можливості споживачів змінюються, що вимагає від компанії особливої гнучкості та творчого підходу до комунікацій. Відповідно до нових реалій, «Єврокар» має спрямовувати свої маркетингові зусилля на зміцнення зв’язків з місцевими споживачами, підкреслюючи свою національну приналежність та підтримку економіки країни. Водночас важливо, щоб компанія зберігала позитивний імідж на міжнародних ринках, навіть в умовах нестабільності.

Суттєвим аспектом маркетингових комунікацій стає стратегія соціальної відповідальності, яка не тільки підтримує бренд на емоційному рівні зспоживачів, але й допомагає формувати довгострокові партнерські відносини. Завдяки активній участі в соціальних ініціативах та підтримці різноманітних благодійних проектів, «Єврокар» може стати важливим учасником процесу відновлення країни після війни. У той самий час стратегічний фокус на цифрових каналах комунікації допоможе компанії ефективно взаємодіяти з клієнтами, зберігаючи їх лояльність та забезпечуючи високий рівень обслуговування, навіть у період економічної невизначеності [30].

Успіх таких стратегій залежить від здатності компанії бути гнучкою, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та зберігати при цьому чіткість у своїх комунікаціях і цінностях. Стратегічне використання реклами,

спеціальних пропозицій і програм лояльності може допомогти «Єврокар» зберегти конкурентоспроможність на рринку навіть в умовах кризи, одночасно підтримуючи стабільний попит на свою продукцію. Важливо, щоб усі маркетингові комунікації були орієнтовані на реалії сьогодення, зберігаючи чутливість до змін у потребах та настроях споживачів. Урахування соціальних, емоційних і фінансових аспектів дозволить не тільки зберегти імідж бренду, але й сприятиме його зміцненню в умовах війни та економічної нестабільності [31].

В умовах війни, коли багато людей стикаються з фінансовими труднощами, нестабільністю і стресом, «Єврокар» має використовувати адаптовані стратегії, що підвищують його репутацію, демонструють соціальну відповідальність і фокусуються на підтримці своїх клієнтів. В таблиці 3.2 представлені стратегії маркетингових комунікацій, які можуть бути ефективними для підтримки бренду ПрАТ «Єврокар» в умовах війни.

Таблиця 3.2 - Стратегії маркетингових комунікацій для підтримки бренду ПрАТ «Єврокар» в умовах війни [32]

№	Стратегія	Опис
1	2	3
1.	Фокус на соціальну відповідальність	У кризовий період важливо підкреслювати соціальну відповідальність бренду. ПрАТ «Єврокар» може активно долучатисядо благодійних ініціатив, надавати підтримку військовим або ж допомагати постраждалим від війни. Ці дії підвищать довіру до бренду та створять імідж компанії, яка не лише займається бізнесом, а й активно підтримує свою країну в цей складний час. Інформацію про соціальні проекти можна активно поширювати через соціальні мережі, сайти та інші комунікаційні канали.
2.	Адаптація комунікацій до нового конт ексту споживачів	В умовах війни психологічний стан людей змінюється, тому важливо адаптувати повідомлення бренду до емоційного фону аудиторії. ПрАТ «Єврокар» може застосовувати більш чутливі та підтримувальні комунікації, акцентуючи увагу на безпеці своїх продуктів, надійності та комфорті, що важливо для людей у період невизначеності. Крім того, може бути корисним зосередження на місцевому виробництві, що підвищує національну гордість та підтримує економіку країни.
3.	Підтримка лояльних клієнтів через спеціальні пропозиції	У цей період важливо підтримувати клієнтів через спеціальні знижки, акції або програми лояльності. Наприклад, можна запропонувати програми обміну старих автомобілів на нові за вигідними умовами або запропонувати знижки на технічне обслуговування для існуючих клієнтів. Це допоможе підтримати попит навіть в умовах економічної нестабільності.

Продовження табл.3.2

1	2	3
4.	Активне використання цифрових каналів комунікації	У період війни традиційні канали комунікації можуть бути менш ефективними, тому важливо зосередитися на цифрових платформах, таких як соціальні мережі, e-mail маркетинг та онлайн-реклама. Вебінари, відео-огляди продуктів, а також онлайн-консультації допоможуть компанії залишатися в контакті зі споживачами та донести важливу інформацію про нові продукти та акції.
5.	Позиціонування бренду через українську ідентичність	В умовах війни є значний попит на продукти, що мають українське походження, тому ПрАТ «Єврокар» може акцентувати свою національну ідентичність, підкреслюючи, що компанія є частиною економічної інфраструктури України. Приділяючи увагу цим аспектам у своїх рекламних кампаніях, бренд може викликати почуття гордості та підтримки серед українських споживачів.
6.	Прозорість у комунікаціях	У кризовий період споживачі очікують від брендів прозорості та чесності. ПрАТ «Єврокар» може продовжити інформувати клієнтів про стан виробництва, постачання та доставку продукції, забезпечуючи їх актуальними даними. Такий підхід зміцнить довіру до бренду і допоможе уникнути негативних наслідків від чуток або непорозумінь.
7.	Емоційна підтримка через контент	Бренд може створювати контент, який не тільки інформує, а й підтримує емоційно. Це можуть бути історії успіху, національна гордість, а також позитивні меседжі про важливість єдності та підтримки одне одного в цей складний час.
8.	Колаборації з іншими українськими брендами	В умовах війни українці все більше підтримують національні бренди. ПрАТ «Єврокар» може вигідно співпрацювати з іншими українськими компаніями, організовуючи спільні акції чи програми, що підкреслюють національну єдність та підтримку вітчизняного виробника.

Маркетингові комунікації ПрАТ «Єврокар» в умовах війни повинні стати основою для підтримки не тільки фінансової стійкості компанії, але й емоційної підтримки її споживачів. Адаптація стратегії бренду до умов війни включає акцент на соціальну відповідальність, місцеву виробничу базу, а також активацію цифрових каналів комунікації.

Всі ці компоненти здатні допомогти компанії не тільки зберегти лояльність існуючих клієнтів, але й привернути нових, адже в умовах кризових явищ споживачі часто звертаються до брендів, які демонструють етичну позицію та підтримку національної економіки. Окрім того, важливо спрямовувати комунікації таким чином, щоб вони відповідали зміненим

потребам клієнтів у часи стресу, забезпечуючи їм відчуття безпеки та надійності.

ПрАТ «Єврокар» має можливість зміцнити свою репутацію на ринку, підкреслюючи свою приналежність до українського бізнесу, активно долучаючись до соціальних ініціатив, а також інвестуючи в інноваційні рішення, що відповідають потребам сучасного споживача. Крім того, варто розвивати програми лояльності та знижок, що будуть приваблювати клієнтів у період економічної нестабільності [33].

Успішна реалізація маркетингових стратегій, орієнтованих на підтримку бренду під час війни, стане важливим кроком до забезпечення його довгострокового існування в складних умовах. Це дозволить «Єврокар» не лише пережити кризу, а й вийти з неї з новими можливостями для розвитку, зберігаючи свою репутацію та розширюючи клієнтську базу.

Враховуючи поточну ситуацію, ключовим завданням для «Єврокар» є не лише адаптація маркетингових стратегій до умов війни, але й здатність до швидкої реакції на зміни, що відбуваються на ринку та в поведінці споживачів. Відкритість, чесність та оперативність у комунікаціях із клієнтами та партнерами допоможуть компанії побудувати ще міцніші стосунки з їхньою аудиторією. Споживачі, особливо в умовах кризи, цінують прозорість і довіру до брендів, які підтримують не лише свої бізнес-цілі, а й соціальні ініціативи. Успішне впровадження таких стратегій дозволить «Єврокар» зберігати та навіть посилити свою позицію на ринку, при цьому активно долучаючись до процесу відновлення економіки країни [34].

Загалом, націленість на створення довготривалих і взаємовигідних відносин з клієнтами та партнерами повинна стати основою маркетингових стратегій «Єврокар». В умовах війни бізнес не лише має забезпечувати безперервність виробництва та постачання, а й активно підтримувати своїх споживачів у складний час. Створення і просування позитивного іміджу компанії через комунікацію, спрямовану на турботу про безпеку, соціальну відповідальність і підтримку національної економіки, дозволить «Єврокар» не

лише зберегти свою репутацію, а й зайняти лідируючі позиції серед брендів, що активно підтримують свою країну в умовах кризових ситуацій. Завдяки гнучким маркетинговим стратегіям, які враховують зміни в поведінці споживачів та соціально-економічні умови, компанія може забезпечити стабільний попит на свою продукцію, навіть в умовах фінансової нестабільності [35].

Найбільше значення в умовах війни має здатність адаптувати стратегії під нові реалії. Застосування інноваційних цифрових технологій для підтримки клієнтів, постійний моніторинг змін на ринку та реакція на потреби споживачів забезпечать компанії конкурентні переваги навіть в умовах економічної та політичної нестабільності. ПрАТ «Єврокар» має можливість зміцнити свою репутацію як надійного партнера, який не лише поставляє продукцію високої якості, а й активно підтримує своїх споживачів в умовах криз. Важливо також підтримувати клієнтів через спеціальні програми лояльності, акції та знижки, що допоможуть зберегти стабільність попиту, а також забезпечити відчуття безпеки та надійності в часи невизначеності [35].

Розвиток маркетингових комунікацій у напрямку підвищення емоційного зв’язку з клієнтами, підтримуючи національні цінності та соціальну відповідальність, дозволить ПрАТ «Єврокар» не лише зберегти свою позицію на ринку, а й вийти з кризи з новими можливостями для розвитку. Ключовим аспектом є підтримка інновацій та цифрових комунікацій, які дозволяють не тільки зберегти зв'язок із клієнтами, але й активно реагувати на зміни в їхніх потребах та настроях.

Забезпечення високого рівня обслуговування, розвиток інтерактивних каналів комунікації та підтримка соціальних ініціатив створюють міцну основу для стабільності бренду в умовах війни.

Важливо зазначити, що ПрАТ «Єврокар» має всі можливості для підтримки та зміцнення своєї позиції на ринку навіть в умовах війни, якщо зможе правильно реалізувати стратегії, орієнтовані на соціальну відповідальність, адаптацію до змін на ринку та потреб споживачів. Активна комунікація з аудиторією через цифрові платформи, а також підтримка

ініціатив, що сприяють відновленню країни, допоможе створити позитивний імідж бренду та забезпечити його довгострокову стабільність.

Усі ці кроки дозволять компанії не лише пережити кризу, але й вийти з неї зміцненим брендом, який здатний адаптуватися до нових умов і продовжувати ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами. Тому в подальшому компанія повинна продовжувати активно працювати над розвитком своїх маркетингових стратегій, зміцненням зв'язків із споживачами та використанням нових технологій для підвищення ефективності бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ринкова позиція підприємства є важливим елементом стратегічного управління, що визначає його конкурентоспроможність і здатність утримувати і збільшувати свою частку на ринку. В умовах війни, коли зовнішні і внутрішні фактори змінюються швидко і непередбачувано, ринкова позиція підприємства стає особливо важливою для забезпечення стабільності і розвитку.

Стратегічне управління підприємством в умовах війни потребує гнучкості та здатності адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Підприємства, зокрема на автомобільному ринку, мають бути готові до змін у споживчих уподобаннях, забезпеченні ресурсами та змінах у політичній ситуації. У таких умовах стратегічні рішення повинні базуватися на швидкому реагуванні на нові виклики.

На прикладі ПрАТ «Єврокар» показано, як зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні чинники впливають на ринкову позицію компанії. В умовах війни підприємство продовжує активно працювати на ринку, зберігаючи свою частку завдяки адаптації до нових умов і стратегічним рішенням щодо змін у маркетинговій політиці та ресурсному забезпеченні.

ПрАТ «Єврокар» використовує стратегії для збереження та зміцнення своєї ринкової позиції, зокрема через зміцнення комунікаційних стратегій, інноваційні підходи в продажу автомобілів та підтримку бренду на ринку.

Аналіз конкурентного середовища показує, що автомобільний ринок України в умовах війни зазнав значних змін, зокрема через скорочення обсягів продажу, зміни в купівельній спроможності населення та зміни в логістичних ланцюгах. Однак, завдяки правильному стратегічному управлінню, компанії можуть зберігати та навіть зміцнювати свої позиції.

Пропозиції:

Розширення та адаптація маркетингових стратегій. ПрАТ «Єврокар» має вдосконалювати маркетингові стратегії, зокрема через розвиток онлайн-продажів, активну участь у соціальних мережах та інші цифрові канали для

підтримки бренду та взаємодії з клієнтами. Це дозволить зберегти лояльність існуючих клієнтів та залучити нових у складних економічних умовах.

Розвиток стратегій для управління ризиками. Для зниження ризиків, пов'язаних із війною, ПрАТ «Єврокар» слід активно працювати над диверсифікацією постачання компонентів і запасних частин, а також розробити план на випадок різких змін в економічному чи політичному середовищі.

Інвестування в інновації. Інвестиції в інноваційні технології та енергоефективні моделі автомобілів можуть стати важливим фактором для зміцнення ринкової позиції ПрАТ «Єврокар», враховуючи зростаючий попит на екологічно чисті та економічно ефективні транспортні засоби.

Підтримка корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Підтримка локальних ініціатив, участь у благодійних програмах і надання підтримки соціально вразливим групам населення під час війни дозволить компанії не тільки зберігати позитивний імідж, але й зміцнити зв’язки з місцевими громадами.

Покращення комунікацій з партнерами. В умовах кризи важливо посилити співпрацю з партнерами, особливо в таких сферах, як постачання, логістика та обслуговування. Це дозволить знизити витрати і оптимізувати процеси, що є критично важливим для підтримки стабільної ринкової позиції.

Враховуючи ці пропозиції, ПрАТ «Єврокар» може зміцнити свою ринкову позицію навіть в умовах війни та економічної нестабільності, зберігаючи конкурентні переваги на автомобільному ринку України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ареф’єва, О., Годун, В. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство.* 2023. No55 https://doi.org/10.32782/2524–0072/2023–55–113 (дата звернення: 18.08.2024)

2. Ареф’єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес–процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес–Інформ.* 2019. No11. С.108–116.

3. Близнюк, А. О., Кудрявцева, О. В. Особливості управління інноваційною діяльністю на АТП. *Економіка транспортного комплексу.* 2024. (43), С.199–199. (дата звернення: 22.05.2024)

4. Бурдик, О. Ю. Основні принципи управління вартістю автотранспортного підприємства. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2021. (62). С. 132–136.

5. Вовк, О. М., Іванець, Д. В., Халаджі, І. О. Оцінювання ефективності розвитку транспортних підприємств. Economic assessment of the results of economic activity of transport enterprises. *Приазовський економічний вісник.* 2020. No3. С. 94–98.

6. Водолажська, Т., Ачкасова, Л. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2023. (42), С.182–182.

7. Біліченко В. В., Смирнов Є. В., Огневий В. О. Визначення комплексних стратегій розвитку автотранспортних підприємств. *Вісник машинобудування та транспорту.* 2019. No 1(9). С. 9–14. DOI:https://doi.org/10.31649/2413-4503-2019-9-1-9-14.

8. Рожко Н. Я. Послуги 3PL у межах відповідального логістичного міксу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Сер. Економічна. Юридична. Львів,* 2020. Вип. 25. С. 126–133.

9. Системи підтримки прийняття рішень. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/308246/mod_resource/content/2.pdf. (дата звернення: 20.09.2023).

10. Пойда-Носик Н., Бачо Р. Аналіз тенденцій розвитку автомобільної промисловості в Україні. Acta Academiae Beregsasiensis. *Economics*. 2022. No2. С. 13–23.

11. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. No4 (83). С. 119–126.

12. Бучацький С. Український авторинок: Історія проблем та як їх розв'язати. Інститут досліджень авторинку. 28.05.2022 р. URL: https://eauto.org.ua/news/130-ukrajinskiy-avtorinok-istoriya-problem-tayak-jih-rozv-yazat (дата звернення: 22.10.2024)

13. Офіційний сайт ПрАТ «Єврокар». URL: https://www.skoda-auto.ua/company/skoda-prat-eurocar

14. Окремий звіт про управління (Звіт керівництва) ПрАТ «ЄВРОКАР» 2021 рік. URL: https://www.skoda-auto.ua/_doc/70f2289e-48e0-4857-8b0e-5a20a7b1b886 (дата звернення: 22.10.2024)

15. Окремий звіт про управління (Звіт керівництва) ПрАТ «ЄВРОКАР» 2022 рік. URL: https://www.skoda-auto.ua/_doc/31e33114-7de5-4aca-ad39-8a21145f1109 (дата звернення: 22.10.2024)

16. Окремий звіт про управління (Звіт керівництва) ПрАТ «ЄВРОКАР» 2023 рік. URL: https://www.skoda-auto.ua/_doc/31e33114-7de5-4aca-ad39-8a21145f1109 (дата звернення: 22.10.2024)

17. Прайс листи Škoda. URL: https://www.skoda-auto.ua/_doc/a1443d06-d3c9-4ea8-92cd-9ac0527f487c (дата звернення: 01.11.2024)

18. Фінансова звітність ПрАТ «Єврокар» станом на 31.12.2022 р. URL: https://www.skoda-auto.ua/company/statements22 (дата звернення: 22.10.2024)

19. Фінансова звітність ПрАТ «Єврокар» станом на 31.12.2023 р. URL: https://www.skoda-auto.ua/company/statements23(дата звернення: 22.10.2024)

20. Що таке SWOT аналіз?. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz (дата звернення: 08.09.2024).

21. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЄВРОКАР. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30913130/ (дата звернення: 24.09.2024).

22. ПрАТ «ЄВРОКАР». Офіційний дистриб'ютор автомобілів ŠKODA в Україні. URL: https://www.skoda-auto.ua/company/skoda-prat-eurocar (дата звернення: 23.10.2024).

23. Авторинок України у 2023 році: продаж авто та прогнози на 2024 рік. URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/avtorinok-ukrayini-u-2023-roci:-prodazh-avto-ta-prognozi-na-2024-rik (дата звернення: 22.10.2024)

24. На скільки змінились ціни на нові автомобілі за час війни (2023) Невтішна статистика, URL: https://autoconsulting.ua/article.php?sid=55014 (дата звернення: 22.10.2024)

25. Автомобільний ринок України (2023), URL: https://itc.ua/ua/articles/avtomobilnyj-rynok-ukrayiny-pidsumky-2022-roku-plany-na-2023-j/ (дата звернення: 24.10.2024)

26. Гирило, В. Я. Методичні засади стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю автотранспортних підприємств. Академічні візії. 2023. (22). С.68–73. (дата звернення: 27.09.2024)

27. Гетьман, О., Криворучко, Г. Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. (42), С.7–7.

28. Довбуш, В. І., Надьон, С. О. Стратегія диверсифікації як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *In Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості. Київський національний університет технологій та дизайну.* 2021. No3. С.72–81.

29. Кириченко, Г. В. Організаційно–економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу. *Економіка і управління.* 2020. No2. С. 61–76.

30. Український ринок електромобілів продовжує зростати. Офіційний сайт Асоціації «Укравтопром». 08.11.2023. URL : https://ukrautoprom.com.ua/ukrayinskyj-rynok-elektromobiliv-prodovzhuyezrostaty (дата звернення: 24.10.2024)

31. Лазарєв А. (2023). Автомобілебудування в Україні: поточний стан, виклики та сценарії розвитку. Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT» (3) 12–22. С. 12-22. ,URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(2) (дата звернення: 24.10.2024)

32. Моделі Škoda. Офіційний дистриб'ютор автомобілів ŠKODA в Україні. URL: https://www.skoda-auto.ua/models/range (дата звернення: 07.10.2024).

33. COMPANY POLICY AND CERTIFICATION. Škoda Auto a.s. |The International Website. URL: https://www.skoda-auto.com/company/sustainability-policy-certification (date of access:01.10.2024).

34. Прасад А. В Україні впав попит на нові автомобілі. У серпні він зменшився майже втричі – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: https://forbes.ua/news/v-ukraini-vpav-popit-na-novi-avtomobili-u-serpni-vin-zmenshivsya-mayzhe-vtrichi-01092022-8051 (дата звернення: 02.09.2024).

35. Автомобільний бізнес. Atoll Holding. URL:https://www.atollholding.com.ua/auto-business (дата звернення: 09.10.2024).