

УДК 658.012.8:338.24

Петролюк Юрій Сергійович

*аспірант кафедри управління та адміністрування
ЗВО «Університет Короля Данила»*

Petrolyuk Yuriy

*Postgraduate Student of the Department of Management and Administration
King Danylo University*

ORCID: 0009-0000-1003-2362

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11474

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АВТОСЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА)

A COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION IN CONDITIONS OF INSTABILITY (BASED ON THE EXAMPLE OF A CAR SERVICE COMPANY)

Анотація. Вступ. Нестабільні умови функціонування підприємств автомобільної галузі України зумовлюють потребу у розробці та впровадженні додаткових заходів, спрямованих на стабільне генерування доходів і збереження конкурентних позицій. У сучасному середовищі особливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптуватися до ринкових змін, підтримуючи ефективність і гнучкість стратегічного управління.

Мета. Метою статті є обґрунтування підходів до розроблення та впровадження конкурентної стратегії підприємства автомобільної галузі в умовах економічної нестабільності з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Матеріали і методи. У дослідженні використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та системний підхід. Для формування конкурентної стратегії автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» застосовано інструменти стратегічного менеджменту, зокрема модель «п'яти сил» Портера та SWOT-аналіз. Проведено оцінку внутрішнього автомобільного ринку України за основними сегментами.

Результати. Ідентифіковано конкурентні переваги підприємства, серед яких – стабільність постачань через вертикальну інтеграцію бізнесу, диверсифікація продукції та послуг, охоплення внутрішнього ринку, високий рівень післяпродажного сервісу й партнерських відносин. Серед ринкових можливостей визначено розвиток ринку вживаних автомобілів, зростання попиту на електромобілі та недостатній рівень його задоволення. Запропоновано напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства шляхом перегляду асортименту електромобілів і налагодження постачань від провідних іноземних виробників.

Висновки. Розроблення ефективної конкурентної стратегії в умовах нестабільності забезпечує підприємству стійкість до ринкових коливань і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Адаптація стратегічних рішень до зовнішніх викликів дає змогу оптимізувати використання ресурсів і зміцнити позиції на внутрішньому ринку.

Перспективи подальших досліджень. Доцільно зосередити подальші наукові розвідки на аналізі конкурентних стратегій ціноутворення підприємств автомобільної галузі України та вивченні їх впливу на ринкову динаміку у післявоєнний період.

Ключові слова: конкурентні стратегії, стратегії бізнесу, нестабільність, автомобільна галузь, конкурентні переваги, сегменти ринку.

Summary. Introduction. The unstable conditions of the functioning of enterprises in the automotive industry of Ukraine determine the need to develop and implement additional measures aimed at stable revenue generation and maintaining competitive positions. In the modern environment, the ability of enterprises to quickly adapt to market changes, maintaining the efficiency and flexibility of strategic management, is of particular importance.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate approaches to the development and implementation of a competitive strategy of an enterprise in the automotive industry in conditions of economic instability, taking into account the influence of external and internal factors.

Materials and methods. The study used general scientific methods of cognition, in particular analysis, synthesis, generalization and a systematic approach. To form the competitive strategy of the car service enterprise LLC “UKRAVTO LVIV”, strategic

management tools were used, in particular Porter's "five forces" model and SWOT analysis. An assessment of the domestic automotive market of Ukraine by main segments was carried out.

Results. The competitive advantages of the enterprise are identified, including the stability of supplies through vertical integration of the business, diversification of products and services, coverage of the domestic market, a high level of after-sales service and partnership relations. Among the market opportunities, the development of the used car market, the growth of demand for electric vehicles and the insufficient level of its satisfaction are identified. Directions for improving the enterprise's competitive strategy are proposed by reviewing the range of electric vehicles and establishing supplies from leading foreign manufacturers. The development of an effective competitive strategy in conditions of instability provides the enterprise with resistance to market fluctuations and contributes to increasing its competitiveness. Adaptation of strategic decisions to external challenges allows optimizing the use of resources and strengthening positions in the domestic market.

Prospects for further research. It is advisable to focus further scientific research on the analysis of competitive pricing strategies of enterprises in the automotive industry of Ukraine and studying their impact on market dynamics in the post-war period.

Key words: competitive strategies, business strategies, instability, automotive industry, competitive advantages, market segments.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З початку війни зростання рівня ринкової волатильності, падіння купівельної спроможності населення, порушення ланцюгів постачання призвели до зростання невизначеності в діяльності підприємств-дистриб'юторів автомобільної галузі. В цьому контексті існує потреба перегляду та коригування наявних конкурентних стратегій ринкового позиціонування, ринкової боротьби, пошуку нових конкурентних переваг за наявних можливостей та загроз. Важливим науковим завданням постає розробка та впровадження конкурентної стратегії в умовах нестабільності. Різке зростання витрат автосервісних підприємств на постачання транспортних засобів та запасних частин призводить до росту цін, коливань попиту, а, відтак, нестабільності в доходах та прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В основу дослідження покладено найбільш релевантні наукові публікації, в яких висвітлюється проблематика розробки та впровадження конкурентних стратегій в умовах нестабільності. Конкурентні стратегії диференціації розглянуті у роботі [6]: глобальної інтеграції для економії на масштабах, збереження унікальних характеристик продуктів; мультинаціональні стратегії адаптації під ринкові умови; стратегії диференціації через інновації; глобальні стратегії уніфікованого управління та стандартизації продуктів або ж локальної адаптації продуктів. Традиційні стратегії бізнесу, визначені у публікації [7], орієнтовані на скорочення витрат через виробничо-організаційні новації, або ж на диференціацію продуктів через унікальні характеристики, звуження ринкової ніші шляхом концентрації на ринку. У роботі [8] запропоновано найбільш сучасний підхід до розробки конкурентної стратегії з врахуванням ризикованості зовнішнього середовища та з використанням інструменту тримірної матриці вибору стратегії. Науковці [15] розглядають наукові підходи до поняття «стратегія розвитку підприємства», ототожнюючи поняття із цілями та заходами підприємства для використання ресурсів з вра-

хуванням конкурентних позицій на ринку та згідно поставлених завдань в умовах макроекономічної нестабільності. В контексті нестабільності науковці [14] також визначають потребу розробки комплексу завдань для нівелювання негативних чинників впливу (ризиків) на діяльність підприємств. Одним із таких завдань визначають аналіз моделей поведінки споживачів для коригування стратегій маркетингу підприємств в умовах зміни споживчого попиту, швидке реагування підприємств на зміни в ринку шляхом диверсифікації асортименту продукції [10]. Поворознюк І. визначає адаптивні стратегії бізнесу до нестабільних умов: орієнтація на потреби локальних ринків та попит; зменшення операційних витрат; зміна позиціонування на ринку; гнучке ціноутворення. Проте, сучасні виклики діяльності підприємств потребують пошуку нових рішень конкурентної протидії та утримання позицій на ринку. Зазначене актуалізує дослідження конкурентної стратегії в умовах нестабільності на прикладі автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ».

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в розробці та впровадженні конкурентної стратегії в умовах нестабільності на прикладі автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» з використанням інструментів стратегічного менеджменту та аналізу для оцінки конкурентного середовища та структури ринку в автомобільній галузі діяльності підприємства, ідентифікації основних конкурентних переваг.

Матеріали і методи. У дослідженні використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та системний підхід. Для формування конкурентної стратегії автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» застосовано інструменти стратегічного менеджменту, зокрема модель «п'яти сил» Портера та SWOT-аналіз. Проведено оцінку внутрішнього автомобільного ринку України за основними сегментами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок нових автомобілів України в 2023–2025 роках характеризується високою волатильністю — після

різкого падіння під час війни відбулося часткове відновлення продажів. Відтак, обсяги реалізації продукції підприємств у сфері торгівлі легковими автотранспортними засобами скоротилися у 2022 році до 141,76 млрд. грн., у сфері технічного обслуговування та ремонту — до 13,82 млрд. грн., у сфері торгівлі деталями та приладдям — до 82,95 млрд. грн. При цьому, у 2023 році відбулося поживлення усіх вказаних видів економічної діяльності (табл. 1).

У 2023 році було продано приблизно 60 тис. нових автомобілів, проте упродовж 2024–2025 років коливання ринку продовжуються та зберігається невизначеність. Водночас ринок вживаних автомобілів суттєво зріс у 2023 році (продано понад 900 тис. автомобілів у використанні). Ринкова кон'юнктура значно впливає на конкурентні пріоритети дилерів та сервісних мереж [9].

Згідно результатів огляду Інституту досліджень авторинку, сумарний обсяг вторинного ринку автомобілів у 2023 році склав 1,177 тис. одиниць (більше на 5,5% порівняно із 2022 роком), а кількість укладених угод купівлі-продажу склала 955,6 тис. угод (більше на 34,3% порівняно із 2022 роком) [2]. Попит на вторинному ринку легкових автомобілів майже вдвічі перевищує пропозицію, залишаючись не задоволеним через війну, обмеження на виїзд чоловіків, блокування пунктів пропуску на кордоні [2]. При цьому, ще до початку війни упродовж 2019–2021 років, не зважаючи на більшу частку ринку вживаних авто низького та середнього цінового сегменту (близько 93%), зароджувалася тенденція до зростання попиту на нові автомобілі, зважаючи на ряд вигід для споживачів [17]. Споживчі вподобання клієнтів на вторинному ринку змінюються, простежується виведення з ринку морально застарілих автомобілів німецьких марок, натомість покупці віддають перевагу престижним маркам авто, більш надійним, безпечним та комфортним у використанні (Renault — частка на ринку 5,8%, Skoda — 5,5%, Toyota — 5,2%) [2]. Юридичні особи переважно купують нові автомобілі через укладання лізингових угод, а фізичні особи вживані автомобілі з використанням кредитних інструментів фінансу-

вання [17]. У Львівській області найвища активність на вторинному ринку за кількістю укладених угод, зважаючи на територіальну близькість області до кордону із Польщею, а також змінами ланцюгів постачань через блокування південних морських портів, до яких раніше імпортувалися вживані авто зі США, Китаю або Кореї [1]. Загалом, ринок автотранспортних засобів насичений, перебуває на етапі зрілості, на ринку присутні великі гравці, простежується тенденція до консолідації, тобто великі компанії поглинають малі підприємства [11]. Діяльність підприємств з торгівлі легковими автомобілями та автотранспортними засобами найбільше зосереджена на території Київської, Харківської, Львівської та Волинської областей [12].

ТЗОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» реалізує стратегію вертикальної інтеграції та диверсифікації продукції й послуг, поєднуючи дистрибуцію автомобілів через дилерську мережу з продажем транспортних засобів під індивідуальні замовлення клієнтів, післяпродажним обслуговуванням, а також наданням страхових, кредитних і лізингових послуг. Діяльність підприємства доповнюється митно-логістичним сервісом, що здійснюється у співпраці з партнерськими організаціями. Поточна конкурентна стратегія диференціації передбачає продаж легкових автомобілів роздрібним споживачам (63% у 2024 році), та, також, комерційним клієнтам (37% у 2024 році). При цьому, в обсягах реалізації в натуральному вираженні переважає продаж автомобілів Mercedes (28% у 2024 році), KIA (24% у 2024 році), тоді як інші автомобілі характеризуються меншими обсягами попиту (Chery — 6% у 2024 році, Jetour — 5% у 2024 році). Серед комерційних клієнтів найвищим попитом користуються автобуси ЗАЗ (обсяги реалізації в натуральному вираженні 15% у 2024 році) та вантажівки Mercedes (обсяги реалізації в натуральному вираженні 23% у 2024 році). В грошовому вираженні продаж легкових автомобілів роздрібним та комерційним споживачам марок Mercedes забезпечує підприємству найвищі доходи (сукупно 72% від обсягів реалізації у 2024 році). Проте загалом, обсяги чистого доходу від реалізації продукції та послуг

Таблиця 1

Динаміка обсягів реалізації продукції підприємств за інституціональним підходом у 2013–2023 роках, млрд. грн.

Вид економічної діяльності (за КВЕД)	2013	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023–2013), +/-
Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	81,29	154,31	169,29	220,19	141,76	281,63	200,34
Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	5,28	17,53	14,92	16,65	13,82	26,68	21,40
Торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	20,38	62,04	70,75	90,74	82,95	119,62	99,24

Джерело: узагальнено авторами на основі [13]

підприємства упродовж 2023–2025 років дещо сповільнилися. В умовах нестабільності виникає потреба перегляду поточної конкурентної стратегії для забезпечення підтримки стабільного обсягу доходів та сповільнення операційних витрат підприємства.

Натомість, на ринку нових легкових автомобілів станом на серпень 2025 року серед роздрібних покупців найбільшим попитом користуються автомобілі марок Toyota, Volkswagen, Renault, Hyundai, Skoda, BMW, Honda, Audi [4], а також значним попитом користуються електромобілі BYD. Попит на нові електромобілі на ринку України зростає упродовж 2025 року [3; 5].

Висока частка реалізації легкових автомобілів марки Mercedes у 2024–2025 роках зумовлена переважно стійким попитом роздрібних покупців на цю марку. Водночас у 2024 році та в першому півріччі 2025 року підприємство реалізувало лише незначну кількість автомобілів Chery та Jetour через низький рівень зацікавленості споживачів у цих брендах на внутрішньому ринку. Виявлені суттєві розбіжності між наявною товарною пропозицією ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» та фактичним попитом на нові легкові автомобілі свідчать про необхідність перегляду чинної конкурентної стратегії підприємства.

Основна конкурентна перевага підприємства — офіційний продаж нових легкових автомобілів, можливість придбання запасних частин для марок автомобілів, які пропонує компанія, якісний після продажний сервіс завдяки створеній мережі сервісних центрів. Зазначимо, що на вторинному

ринку автомобілів України лише 50% станцій технічного обслуговування надають якісні послуги [17]. Наявність клієнтських пропозицій за основними сегментами роздрібних та комерційних покупців автомобілів дозволяє диверсифікувати діяльність та збільшувати обсяги продажів. Партнерства із виробниками найбільш затребуваних на ринку автомобілів забезпечує доступність асортименту, а також формує іміджеві конкурентні переваги.

Для оцінки конкурентного середовища та структури ринку в автомобільній галузі діяльності підприємства застосовано інструмент стратегічного менеджменту — модель «п'яти сил» М. Портера, результати якого дозволили розробити конкурентну стратегію бізнесу (рис. 1).

ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» позиціонується як провідний клієнтоорієнтований гравець (лідер) регіонального автомобільного ринку, який здійснює дистрибуцію нових автомобілів через мережу дилерських центрів, продаж запчастин, надає автосервісні послуги на власних станціях технічного обслуговування, продаж автомобілів та автобусів через механізм партнерства із Запорізьким автомобілебудівним заводом із повним циклом виробництва, надає послуги експрес-страхування, послуги кредитування та лізингу авто через програми «Експрес кредит», митні та логістичні послуги через механізми партнерства [16].

Проведений SWOT-аналіз підприємницької діяльності ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» на автомобільному ринку України дозволив систематизувати основні конкурентні переваги компанії в галузі: продаж

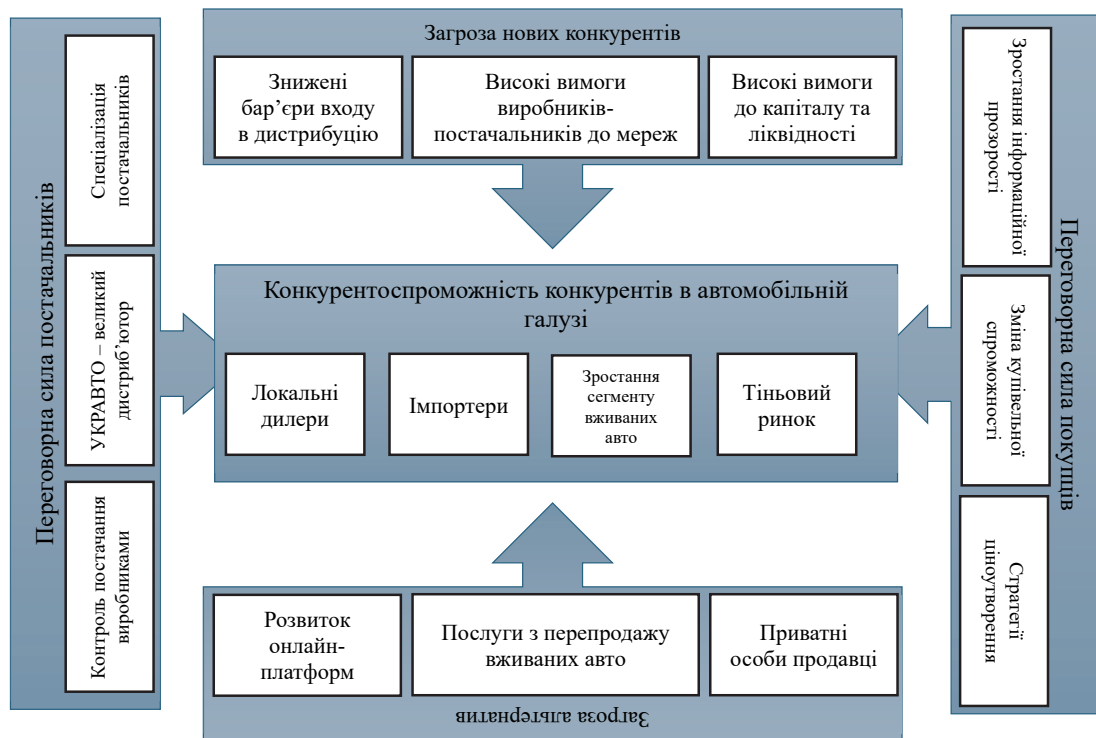


Рис. 1. Модель «п'яти сил» М. Портера для ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ»
Джерело: авторська розробка

нових автомобілів, гарантування постачань шляхом вертикальної інтеграції бізнесу, диверсифіковані продукти, основні та допоміжні послуги, охоплення діяльністю внутрішнього ринку та наявність експортного функціонального напрямку, якісний після-продажний сервіс, розвинене партнерство (табл. 2).

Водночас, сильні сторони діяльності підприємства призвели до появи слабких місць. Залежність від зовнішніх іноземних постачальників в умовах волатильності призводить до росту операційних витрат, як наслідок — скорочення фінансової ефективності діяльності та рівня гнучкості бізнесу. В умовах зміни попиту роздрібних та комерційних покупців, серед яких існує потреба у якісних, надійних, безпечних, високо швидкісних легкових автомобілях середнього цінового сегменту компанія продовжує здійснювати продаж легкових автомобілів, які не відповідають попиту роздрібних покупців на внутрішньому ринку (Chery, Jetour, позашляховики SsangYong). Це призводить до скорочення чистого доходу при зростанні операційних витрат, тоді як ринок нових легкових автомобілів буде поступово зростати. Додаткова проблема — зростання адміністративних витрат при сповільненні обсягів чистого доходу.

За даними фінансової звітності підприємства упродовж 2023–2024 років операційні витрати зросли на 13%, у січні — серпні 2025 року, порівняно із січнем-серпнем 2024 року, — на 17%, зокрема через ріст матеріальних витрат, витрат на оплату праці та амортизаційних витрат.

Зважаючи на тенденції автомобільного ринку України та незадоволений клієнтський попит запро-

поновано обрати стратегію диференціації продукції та послуг як конкурентну стратегію ринкової боротьби для ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» (табл. 3). Вибір стратегії обумовлений неможливістю застосування лідерства за витратами, зважаючи на наявні можливості диференціації, а також не стандартизовані продукти в продажах компанії, ціни на які не можуть бути основною конкурентною перевагою. Наявна структура попиту внутрішнього ринку України на нові легкові автомобілі дозволяє диференціювати асортимент залежно від потреб роздрібних та комерційних клієнтів.

На основі проведених досліджень запропонуємо етапи впровадження конкурентної стратегії ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» на автомобільному ринку України в умовах нестабільності:

Етап 1. Аналіз тенденцій ринкового середовища для розуміння структури автомобільного ринку України, тенденцій попиту та відповідності пропозиції компанії потребам основних сегментів споживачів автомобільного ринку.

Етап 2. Аналіз обсягів реалізації, собівартості, валового доходу в розрізі марок автомобілів, які пропонує компанія на ринку, упродовж останніх трьох років для розуміння ефективності поточної конкурентної стратегії на ринку, потреби її перегляду та формування додаткових заходів.

Етап 3. Формування основних конкурентних переваг підприємства з врахуванням структури автомобільного ринку України та вибір типу конкурентної стратегії підприємства з врахуванням основних її позитивних сторін та недоліків.

Таблиця 2

SWOT-аналіз підприємницької діяльності ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» на автомобільному ринку України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує стабільність постачання Диверсифікація продукції, основних та допоміжних послуг Ведення діяльності на всій території внутрішнього ринку та на зовнішніх ринках ЄС (експорт вітчизняних автомобілів) Якісні після продажні послуги завдяки створеній мережі сервісних центрів Наявність партнерств із вітчизняним виробником автомобілів та митно-логістичним складом	Сильна залежність від виробників-постачальників іноземних автомобілів та зниження гнучкості на ринку Пропозиція легкових автомобілів не відповідає попиту роздрібних покупців на внутрішньому ринку Зростання адміністративних витрат при сповільненні обсягів чистого доходу Операційна неузгодженість окремих функціональних напрямків діяльності Зростання операційних витрат при сповільненні обсягів доходів від реалізації продукції та послуг
Можливості	Загрози
Значна частка ринку вживаних автомобілів та попит на якісний сервіс дозволяє розширити частку ринку в цьому сегменті Розвиток ринку електромобілів дає можливість стати локальним лідером у цьому сегменті Збільшення попиту на надійні, якісні, безпечні автомобілі середнього сегменту дозволяє сформулювати відповідну пропозицію Відновлення попиту на нові легкові автомобілі на внутрішньому ринку з початку 2024 року	Ризикованість ланцюгів постачань Коливання купівельної спроможності через війну та ринкова волатильність (девальвація гривні) негативно впливає на попит Конкуренція із онлайн-платформами продажу вживаних автомобілів та приватними особами, іншими великими гравцями на ринку, особливо в середньому та преміум цінових сегментах Фіскальні та регуляторні зміни (екологічні вимоги до придбання нових автомобілів)

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Обґрунтування вибору типу конкурентної стратегії ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» в умовах нестабільності на автомобільному ринку України

Аргументи, які обґрунтовують вибір конкурентної стратегії диференціації продукції та послуг	Ризики, які можливі при реалізації конкурентної стратегії диференціації продуктів та послуг
Наявність різних способів диференціації продукції та послуг за наявної структури попиту на автомобільному ринку України та незадоволеного попиту на якісні, безпечні, надійні, швидкісні авто серед роздрібних споживачів	Низький ризик розриву в цінах, порівняно з конкурентами, включаючи роздрібних продавців вживаних авто онлайн та офлайн, при високому рівні прихильності українських роздрібних споживачів до якісних, надійних, безпечних автомобілів та зростанні попиту на автомобілі
Підприємство здійснює продаж легкових автомобілів роздрібним та комерційним клієнтам, потреби яких відрізняються	Роль диференціації на автомобільному ринку України не буде зменшуватися в найближчі три-п'ять років, зважаючи на те, що автомобілі Mercedes, KIA, Chery відмінні за характеристиками від інших марок
Конкуренти в галузі (такі, як Mercedes-Benz) використовують стратегії диференціації або фокусування	Сприйняття диференціації не може знижуватися, зважаючи на складність підробок автомобілів або їх заміни
Автосервісний ринок України має складну внутрішню структуру (первинний, вторинний ринок)	Ціна не основна домінуюча конкурентна сила на автосервісному ринку України

Джерело: авторська розробка

Етап 4. Реалізація обраного типу конкурентної стратегії шляхом впровадження окремих заходів за напрямками діяльності (табл. 4) та розробка бюджету для її виконання за основними статтями витрат.

Етап 5. Оцінка ефективності виконання конкурентної стратегії за ключовими показниками ефективності: кількість проданих автомобілів роздрібним та комерційним клієнтам; обсяги реалізації та валового доходу автомобілів роздрібним та комерційним клієнтам; обсяги операційних витрат від реалізації автомобілів; обсяги чистого прибутку від реалізації автомобілів.

Наявні ринкові можливості дозволяють частково нівелювати загрози автомобільної галузі та впровадити окремі заходи для отримання додаткового доходу від реалізації. Значна частка ринку вживаних автомобілів та попит на якісний сервіс дозволяє розширити частку ринку підприємства за напрямком діяльності з надання сервісних послуг, а також скоротити ризики впливу коливання купівельної

спроможності через війну та ринкової волатильності. Розвиток ринку електромобілів дає можливість стати локальним лідером у цьому сегменті, налагодивши процеси постачання із провідними іноземними виробниками-постачальниками. В перспективі на внутрішньому ринку зростатиме попит на швидкісні, надійні електромобілі. Фіскальні та регуляторні зміни (екологічні вимоги до придбання нових автомобілів) потребують перегляду асортименту автомобілів, які компанія пропонує до продажу на ринку для врахування вимог регуляторів.

Зважаючи на наявні ринкові можливості, конкурентна стратегія на автомобільному ринку ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» полягає у диференціації продукції та автосервісних послуг за основними сегментами роздрібних та корпоративних покупців.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Нестабільні умови діяльності підприємств автомобільної галузі України зумовлені військовим вторгненням призвели до зростання рівня волатильності на ринку. Основними причинами нестабіль-

Таблиця 4

Основні заходи для впровадження в рамках стратегії диференціації ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ»

Заходи, заплановані до впровадження	Очікувані економічні ефекти від заходу	Ключові показники ефективності
Напрямок діяльності: продаж легкових автомобілів		
1. Розвиток стратегічного партнерства із постачальниками електромобілів. 2. Просування серед роздрібних покупців гібридних кросоверів та електромобілів марок Chery, Jetour.	Збільшення роздрібних покупців. Збільшення обсягів чистого доходу та чистого прибутку.	Кількість проданих автомобілів роздрібним та комерційним клієнтам; обсяги реалізації та валового доходу; собівартість проданих електромобілів; обсяги чистого прибутку.
Напрямок діяльності: надання послуг технічного ремонту та обслуговування		
1. Збільшення обсягів інвестицій в маркетинг для просування якісного сервісу на внутрішньому ринку	Збільшення кількості користувачів послуг. Збільшення обсягів чистого доходу та чистого прибутку від сервісу	Обсяги реалізації послуг, обсяги чистого прибутку від послуг.

Джерело: авторська розробка

ності визначено зміну ланцюгів постачання автомобілів, скорочення рівня купівельної спроможності та попиту, зростання рівня витрат та відповідно цін на автомобілі, регуляторні зміни. На внутрішньому автомобільному ринку України залишається висока частка вживаних авто при значному незадоволеному попиті споживачів, зміні споживчих потреб на користь надійного, безпечного, комфортного автотранспортного засобу низького та середнього цінового сегменту. Вказані тенденції та особливості ринку потребували від автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» поєднання конкурентних переваг та вибору конкурентної стратегії вертикальної інтеграції та диверсифікації продукції й послуг для гарантування постачання автомобілів, розвиток якісного сервісу через дефіцит якісних сервісних

послуг на ринку та налагодження партнерства під потреби клієнтів (кредитування, лізингові угоди, страхування). Узагальнені ринкові можливості (розвинений ринок вживаних автомобілів та незадоволений попит, розвиток ринку електромобілів) дозволили сформувати заходи реагування підприємства на скорочення обсягів реалізації легкових автомобілів роздрібним та корпоративним покупцям. Автором пропонується розширення частки ринку підприємства шляхом перегляду пропозиції електромобілів, вихід на ринок електромобілів шляхом налагодження процесів постачання із провідними іноземними виробниками-постачальниками. Подальші дослідження варто зосередити на дослідженні конкурентних стратегій ціноутворення підприємств автомобільної галузі на внутрішньому ринку України.

Література

1. Активність авторинку за регіонами у серпні 2025: де купують більше? 25.09.2025. URL: <https://eauto.org.ua/news/894-aktivnist-avtorinku-za-regionami-u-serpni-2025-de-kupuyut-bilshe> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Інститут досліджень авторинку Український ринок легкових авто з пробігом: підсумки 2023 року. 16.02.2024. URL: <https://eauto.org.ua/news/480-ukrajinskiy-rinok-legkovih-avto-z-probigom-pidsumki-2023-roku> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Прасад А. Ринок нових легкових автомобілів у червні впав вперше від початку року — Forbes.ua. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/rinok-novikh-legkovikh-avtomobiliv-u-chervni-vpav-vpershe-za-rik-01072024-22103> (дата звернення: 16.10.2025).
4. Ринок нових легковиків в Україні — підсумки серпня 2025 року. 01.09.2025. URL: <https://eauto.org.ua/news/875-rinok-novih-legkovikiv-v-ukrajini-pidsumki-serpnya-2025-roku> (дата звернення: 16.10.2025).
5. Інститут досліджень авторинку. Ринок нових легковиків в Україні — підсумки червня 2025 року. Статистика авторинку. 2025. URL: <https://eauto.org.ua/news/837-rinok-novih-legkovikiv-v-ukrajini-pidsumki-chervnya-2025-roku> (дата звернення: 16.10.2025).
6. Ткачук Н., Заяць О. Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-103.
7. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 5–9.
8. Швиданенко Г. О. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 146–153. DOI:10.32782/2786-765X/2024-6-20
9. Gasnier M. Ukraine Full Year 2023: Market up 60.8%, Toyota and Renault in control. *Best Selling Cars Blog*. 25.01.2024. URL: <https://bestsellingcarsblog.com/2024/01/ukraine-full-year-2023-market-up-60-8-toyota-and-renault-in-control/> (дата звернення: 20.10.2025).
10. Hrechanyk N., Kravets O. Маркетинг у часи економічної нестабільності: поведінка споживачів та ефективні стратегії адаптації. *Social Development: Economic and Legal Issues*. № 3. DOI:10.70651/3083-6018/2025.3.06.
11. Аналіз ринку автотранспортних засобів в Україні в 2024 році. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtotransportnyh-sredstv-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 20.10.2025).
12. Державна служба статистики України. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/kdp_ved_14-20.xlsx (дата звернення: 20.10.2025).
13. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (2010–2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/orppved_10_20_ue.xlsx (дата звернення: 20.10.2025).
14. Мірошник Р., Шовкопляс Д. Indicators for assessing the effectiveness of the marketing strategy of furniture industry enterprises in conditions of environment instability. *Економічний простір*. Issue 201. P. 121–126. DOI:10.30838/EP.201.121-126.
15. Пілецька С., Ключ І., Блоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Issue 2(49). URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957> (дата звернення: 20.10.2025).

16. Про автоцентр ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ». URL: <https://lviv.ukravto.ua/about-43> (дата звернення: 18.10.2025).
17. Про консалтинг Огляд ринку легкових автомобілів та суміжних товарів/послуг в 2019–2021 році. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-legkovykh-avtomobilej-i-smeznyh-tovarov-uslug-2019-1-pol-2021-gg> (дата звернення: 18.10.2025).

References

1. Aktivnist avtorynku za rehionamy u serpni 2025: de kupuyut bilshe? (2025) *Eauto.org.ua*. Available at: <https://eauto.org.ua/news/894-aktivnist-avtorinku-za-regionami-u-serpni-2025-de-kupuyut-bilshe> [in Ukrainian].
2. Instytut doslidzhen avtorynku (2024) *Ukrainskyi rynek lehkovykh avto z probihom: pidsumky 2023 roku*. Available at: <https://eauto.org.ua/news/480-ukrajinskiy-rinok-legkovykh-avto-z-probihom-pidsumki-2023-roku> 20.10.2025
3. Tkachuk, N. and Zaiats, O. (2024) 'Dyferentsiatsiia konkurentnykh stratehii bahatonatsionalnykh pidpriemstv', *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). doi:10.32782/2524-0072/2024-67-103 [in Ukrainian].
4. Prasad, A. (2024). 'Rynek novykh lehkovykh avtomobiliv u chervni vpav vpershe vid pochatku roku', *Forbes.ua*. Available at: <https://forbes.ua/news/rinok-novykh-legkovykh-avtomobiliv-u-chervni-vpav-vpershe-za-rik-01072024-22103> [in Ukrainian].
5. Instytut doslidzhen avtorynku. (2025). *Rynek novykh lehkovykh v Ukraini — pidsumky chervnia 2025 roku. Statystyka avtorynku*. Available at: <https://eauto.org.ua/news/837-rinok-novykh-legkovykh-v-ukrajini-pidsumki-chervnya-2025-roku> [in Ukrainian].
6. Tkachuk N., Zaiats O. (2024). 'Dyferentsiatsiia konkurentnykh stratehii bahatonatsionalnykh pidpriemstv', *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-103. [in Ukrainian].
7. Tulchynskiy, R. V., Tulchynska, S. O. and Ruzhytskyi, A. V. (2024) 'Stratehii konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti', *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (6), pp. 5–9. [in Ukrainian].
8. Shvydanenko, H. O. (2024) 'Obgruntuvannia ta formuvannia stratehii rozvytku kompanii v umovakh nestabilnosti', *Kyivskiy ekonomichnyi naukovi zhurnal*, (6), pp. 146–153. doi:10.32782/2786-765X/2024-6-20. [in Ukrainian].
9. Gasnier, M. (2024) *Toyota is the most popular carmaker in Ukraine for the third year in a row*. Available at: <https://best-sellingcarsblog.com/2024/01/ukraine-full-year-2023-market-up-60-8-toyota-and-renault-in-control/> [in Ukrainian].
10. Hrechanyk, N. and Kravets, O. (2025) 'Marketynh u chasy ekonomichnoi nestabilnosti: povedinka spozhyvachiv ta efektyvni stratehii adaptatsii', *Social Development: Economic and Legal Issues*, (3). doi:10.70651/3083-6018/2025.3.06. [in Ukrainian].
11. Pro-consulting (2024) *Analiz rynku avtotransportnykh zasobiv v Ukraini v 2024 rotsi*. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtotransportnykh-sredstv-v-ukraine-2024-god> [in Ukrainian].
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023) *Kil'kist' diiuchykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diial'nosti u rozrizi rehioniv (2014–2023)*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/kdp_ved_14-20.xlsx
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023) *Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diial'nosti (2010–2023)*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/orppved_10_20_ue.xlsx
14. Miroshnyk, R. and Shovkoplias, D. (2024) 'Indicators for assessing the effectiveness of the marketing strategy of furniture industry enterprises in conditions of environment instability', *Ekonomichnyi prostir*, (201), pp. 121–126. doi:10.30838/EP.201.121-126 [in Ukrainian].
15. Piletska, S., Klius, I. and Bilous, N. (2024) 'Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti', *Ekonomichnyi rozvytok*, 2(49). Available at: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957> [in Ukrainian].
16. UkrAVTO Lviv (n.d.) *Pro avtotsestru*. Available at: <https://lviv.ukravto.ua/about-43> [in Ukrainian].
17. Pro-consulting (2021) *Ohliad rynku lehkovykh avtomobiliv ta sumizhnykh tovariv /posluh v 2019–2021 rotsi*. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-legkovykh-avtomobilej-i-smeznyh-tovarov-uslug-2019-1-pol-2021-gg> [in Ukrainian].