

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА»
(на прикладі автосалон «Тойота Центр»)

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

_____ **Даніїл СИДОРЧЕНКО**
(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МРД-42

Даніїл СИДОРЧЕНКО

Керівник:
кандидат технічних наук

Ірина СОВЕРШЕННА

Рецензент:
доктор економічних наук, професор

Тетяна СЬОМКІНА

Київ 2024

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кафедра	Маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри
маркетингу

Олена
ВИНОГРАДОВА

«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Сидорченко Даніілу Руслановичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення маркетингової стратегії підприємства (на прикладі автосалон «Тойота Центр»)

керівник кваліфікаційної роботи Ірина СОВЕРШЕННА, к.т.н., доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 року № 36

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «10» травня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи маркетингової стратегії підприємства

2. Аналіз маркетингової стратегії підприємства

3. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства автосалон «Тойота Центр»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Презентація

6. Дата видачі завдання: 27.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	05.02 - 26.02
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9.	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10.	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти _____ **Даніїл СИДОРЧЕНКО**

Керівник роботи _____ **Ірина СОВЕРШЕННА**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувачка Сидорченко Даніїл Русланович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 – Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Удосконалення маркетингової стратегії підприємства (на прикладі автосалон «Тойота Центр»).
Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Сидорченко Даніїл Русланович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання удосконалення маркетингової стратегії підприємства; здійснено аналіз існуючої на підприємстві маркетингової стратегії; розроблено пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії (автосалон «Тойота Центр»). Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі сприятимуть підвищенню ефективності стратегії маркетингу (автосалон «Тойота Центр»).

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ірина СОВЕРШЕННА
«12» травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Сидорченко Д.Р. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 112 стор., 22 табл., 5 рис., 40 джерел.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Об’єкт дослідження – процес розробки і удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості удосконалення маркетингової стратегії (автосалон «Тойота Центр»).

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто поняття, значення, цілі та основні задачі маркетингової стратегії підприємства. Виокремлено складові і інструменти маркетингової стратегії. Представлено алгоритм розробки і показники ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства автосалон «Тойота Центр». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства, а також організацію системи маркетингу на підприємстві.

Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегії маркетингу підприємства. Наведено Програму заходів з удосконалення стратегії маркетингу досліджуваного підприємства. Розраховано ефективність запропонованих рекомендацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, стратегія маркетингу, показники ефективності, автосалон «Тойота Центр», ПП «Тойота Україна».*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та види, особливості маркетингових стратегій підприємства	10
1.2 Процес формування системи маркетингових стратегій підприємства та методи оцінювання їх ефективності	24
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІ «ТОЙОТА- УКРАЇНА».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2 Дослідження процесу та факторів формування системи маркетингових стратегій на підприємстві.....	46
2.3 Оцінка ефективності функціонування системи маркетингових стратегій підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІ «ТОЙОТА-УКРАЇНА».....	75
3.1 Обґрунтування удосконаленого організаційно-економічного механізму формування маркетингових стратегій підприємства.....	75
3.2 Розробка програми заходів з підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства.....	84
3.3 Прогнозна оцінка ефективності системи маркетингових стратегій підприємства.....	91
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні підприємства часто відстають від своїх зовнішніх конкурентів не тільки у технологіях виробництва, а і на рівні організації бізнес-процесів, на рівні менеджменту і маркетингу, маркетингових стратегій, брендингу, оскільки користуються значною мірою морально застарілою теоретичною і методичною базою кінця XX століття. В умовах трансформаційної економіки важливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Кожен суб'єкт господарювання прагне досягти успіху, мати велику кількість клієнтів, найвищий прибуток, бути найкращим серед інших конкурентів, щоб не втратити довіру, авторитет та популярність серед споживачів. Корисним для вітчизняних підприємств є вивчення досвіду глобальних світових брендів, компаній-лідерів, які утримують першість з обсягу продажів своєї продукції на світовому ринку, є найдорожчими брендами. Такими світовими компаніями – лідерами є Amazon, Apple, Google, Microsoft, Samsung, Mercedes-Benz, Toyota, Shell, IKEA, British Petroleum, Nestlé та інші. Найдорожчими автомобільними брендами 2023 року є Toyota, Mercedes-Benz та BMW. Що допомагає цим компаніям утримувати лідерство? В чому секрет їх конкурентоспроможності? Які маркетингові стратегії вони обирають?

Конкурентоспроможність підприємства – здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй. Конкурентоспроможність визначають порівняльні конкурентні переваги підприємства відносно підприємств-аналогів. На вимогу ринку сучасні компанії постійно здійснюють інноваційну діяльність та інвестують гроші у розробки. Для подовження життєвого циклу товару і забезпечення конкурентоспроможності компанії в довгостроковому періоді необхідна виважена маркетингова стратегія. *Маркетингова стратегія* – це стратегія просування бренду і компанії, формування цілей і завдань компанії, визначення способів і засобів

їх досягнення. Це план дій компанії для розширення бізнесу та реалізації бізнес-планів, інструмент, що дозволяє випередити конкурентів.

Проблемами конкурентоспроможності займалися наступні зарубіжні та вітчизняні науковці: М.Портер, А.Чандлер, Ф.Котлер, Х.Такеучі, Х.Кобоясі, Р.Фатхутдінов, В.Марцин, О.Дикий, інші. Темою маркетингових стратегій займалися: Д.Аакер, О.Біленький, О.Болотна, В. Кардаш, Ф. Котлер, М.Портер, Н.Решетько, Т.Шкляр, та ін. Однак попри вклад науковців у дослідження зазначеної проблематики, поглиблене вивчення її до цього часу лишається актуальним. Цікавим уявляється вивчення маркетингових стратегій підприємств – лідерів і розробка рекомендацій.

Метою даної роботи є дослідження особливостей процесу розробки та наукове обґрунтування теоретико-методологічних, методичних і прикладних засад формування системи маркетингових стратегій підприємства.

Завданнями дослідження є:

- дослідити сутність та види, особливості маркетингових стратегій підприємства;
- розглянути процес формування системи маркетингових стратегій підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству;
- дослідити структуру та фактори формування системи маркетингових стратегій підприємстві;
- оцінити ефективність функціонування маркетингових стратегій підприємства;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм системи маркетингових стратегій підприємства;
- розробити програму підвищення ефективності маркетингових стратегій підприємства;

– виконати прогностну оцінку ефективності функціонування системи маркетингових стратегій підприємства.

Об’єктом дослідження є система маркетингових стратегій на підприємстві автосалон «Тойота Центр». ПП «Тойота-Україна» – офіційний імпортер та дистриб’ютор автомобілів і запчастин Toyota і Lexus, засновано в 2003 році, розташоване за адресою: м.Київ, Харківське шосе, 179, і центральний офіс і автосалон.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування системи маркетингових стратегій на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є застосування діалектичного методу пізнання і системного підходу з метою вивчення теоретичних і практичних аспектів вибору і розробки маркетингових стратегій підприємства. Використані: загальнонаукові методи пізнання явищ і процесів: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і порівняння; порівняльний аналіз, метод статистичних групувань, середніх і відносних величин; імітаційне моделювання (при аналізі ефективності маркетингових стратегій); графічний та інші методи.

Інформаційну базу дослідження складає законодавство України, звітність ПП «Тойота-Україна», праці вітчизняних і зарубіжних економістів, практиків в галузі розробки маркетингових стратегій підприємства, матеріали Інтернет. **Наукова новизна** одержаних результатів: *набули подальшого розвитку* напрямки удосконалення процесу формування маркетингових стратегій підприємства; *розроблено* програму підвищення ефективності маркетингових стратегій, іміджу, авторитету і репутації ПП «Тойота-Україна» в Україні. **Практичне значення** дослідження полягає у ґрунтовному підході до вивчення процесу побудови системи маркетингових стратегій компанії і в розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення її конкурентоздатності. **Обсяг роботи:** 105 сторінок комп’ютерного тексту, в т.ч. 8 таблиць, 5 рисунків та 38 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА-ЛІДЕРА

1.1. Сутність та види, особливості маркетингових стратегій підприємства

Стратегія підприємства – це генеральний напрямок, план розвитку підприємства, який узгоджує його цілі з можливостями на ринку; план заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства; концепція досягнення конкурентних переваг підприємством; конкретизована у показниках позиція підприємства у зовнішньому середовищі [26, с.12] .

Існує багато поглядів щодо визначення маркетингової стратегії, наведемо такі найбільш характерні:

1) *стратегія маркетингу* – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [27, с.9];

2) *маркетингова стратегія* – це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій [17, с.12];

3) *маркетингові стратегії* – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [8, с.59].

Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові

завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній [8, с.60].

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес- одиниці та стратегію усієї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

За визначенням Б. Карлоффа, *стратегія* є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [26, с.8]. Ф. Котлер визначає *стратегію маркетингу* як раціональну логічну побудову, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає в себе конкретні заходи щодо цільових ринків, комплексу маркетингу і рівня витрат [18].

С.С. Гаркавенко наголошує, що під поняттям *стратегія маркетингу* ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [26, с.12]. Багієв Г., Тарасевич В., Анн Х. підкреслюють, що *стратегія маркетингу* – це генеральна програма діяльності на цільових ринках, що включає головні напрямки маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (4Р) [26, с.12].

Маркетингова стратегія в кінцевому рахунку, є нічим іншим, як конкурентною перевагою, яка необхідна для активного життя підприємства. З розвитком ринку і культури споживання успіх підприємства без наявності у нього продуманої маркетингової стратегії майже нереальний.

1. КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Можна відмітити, що в цілому, *маркетингова стратегія* – це, насамперед, система дій по реалізації маркетингових цілей підприємства.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємо узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

До основних елементів маркетингової стратегії належать [26]:

1.Визначення цільового ринку;

2.Позиціонування;

3.Товарна політика:

- якість;
- асортимент;
- упаковка;
- марка;
- зручність у споживанні;
- інше;

4.Цінова політика:

- умови забезпечення єдиної цінової політики;
- розмір знижок за каналами розподілу;
- інше;

5.Система розподілу:

- вибір каналів розподілу;
- умови збуту;
- навчання торговельного персоналу;
- завдання торговельного персоналу;
- інше;

6.Маркетингові комунікації:

- реклама;
- стимулювання збуту;
- мерчандайзинг;
- зв'язки з громадськістю;
- інше;

7. Гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Визначені елементи не тільки ширше розкривають зміст поняття “маркетингова стратегія” як плану досягнення маркетингових цілей, але й

виступають конкретними пунктами письмово викладеної маркетингової стратегії підприємства.

Враховуючи різні існуючі підходи, маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками [26, с.18]:

1. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів підприємства:

- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
- маркетингові стратегії на стадії росту;
- маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
- маркетингові стратегії на стадії спаду.

2. За станом ринкового попиту:

– *стратегія конверсійного маркетингу* – спрямована на створення попиту, який міг стати негативним внаслідок надання споживачами переваги імпортом виробам або ж у результаті попередньої діяльності фірми;

– *стратегія креативного маркетингу* – основна мета даної стратегії є перетворення потенційного попиту споживачів на реальний через створення нових товарів на новому якісному рівні чи створення товарів у нових сферах споживання. Така ситуація виникає тоді, коли у споживачів вже сформувався потенційний попит, а товари, які його задовольняють, відсутні;

– *стратегія стимулюючого маркетингу* – спрямована на стимулювання попиту на товари, до яких споживачі відносяться байдуже. Така ситуація можлива тоді, коли відомі товари сприймаються як такі, що не мають цінності на даному ринку, або ж як такі, що втратили цінність;

– *стратегія синхромаркетингу* – застосовується в ситуаціях, коли необхідно регулювати попит при його коливаннях (наприклад, при сезонних коливаннях). При цьому маркетингові заходи повинні бути спрямовані як на збільшення попиту (у фазі його природного зниження), так і на його зменшення (в період його значного переважання над пропозицією) для усунення значних стрибків цін;

– *стратегія підтримуючого маркетингу* – використовується для товарів, попит на які коливається, але при цьому конкуренти роблять спроби

знизити його, пропонуючи товари на більш вигідних умовах. Основною метою такої стратегії є підтримка задовільного рівня попиту на продукцію за допомогою продуманої цінової політики, реклами;

– *стратегія ремаркетингу* – спрямована на відновлення попиту, який знизився, через надання товару якостей ринкової новизни або переорієнтацію підприємства на нові ринки;

– *стратегія демаркетингу* – спрямована, в свою чергу, на зниження надмірного попиту за допомогою збільшення ціни, скорочення реклами, продажу ліценцій на право виробництва товарів тощо.

3. *За економічним станом фірми та її маркетинговими спрямуваннями* [26]:

– *стратегія виживання* – захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи фірми, коли та перебуває на межі банкрутства, і спрямована на перебудову всього маркетингового комплексу фірми;

– *стратегія стабілізації* – використовується при швидкому падінні базових показників фірми або при коливальному характері її розвитку та спрямована на вирівнювання показників з їх наступним підвищенням;

– *стратегія росту* – передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми. Є такі різновиди стратегій росту:

– *стратегія інтенсивного росту* – її застосування приводить до збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства через інтенсифікацію його існуючих ресурсів. Стратегія інтенсивного росту має наступні різновиди:

1) *стратегія глибокого проникнення на ринок* – означає, що обсяги збуту і ринкова частка підприємства збільшується без зміни існуючих товарів та існуючих ринків збуту. При цьому здійснюється активна рекламна кампанія, стимулювання збуту, покращення сервісу та ін.

2) *стратегія розвитку ринку* – означає, що підприємство виходить з існуючими товарами на нові ринки збуту або адаптує їх до цих ринків (завойовуються або нові сегменти ринку, або нові територіальні ринки).

3) *Стратегія розвитку товару* – означає удосконалення товару (функціональних та якісних параметрів), розширення його асортименту або створення нових моделей і їх просування на вже існуючому ринку збуту.

Стратегія інтегративного росту – основна увага при застосуванні цієї стратегії звертається на інтеграцію підприємства з торговими посередниками, постачальниками чи конкурентами для збільшення своєї прибутковості та обсягів збуту [26].

1) *Стратегія прямої інтеграції* – передбачає об'єднання підприємства з торговим посередником.

2) *Стратегія зворотної інтеграції* – має на увазі об'єднання підприємства з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

3) *Стратегія вертикальної інтеграції* – допомагає забезпечити єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу завдяки тому, що один з них відіграє головну роль і контролює діяльність інших учасників. Такі вертикальні інтеграції бувають *корпоративні* (виробник, оптові бази, фірмові магазини відносяться до структури одного підприємства), *адміністративні* (торговельні посередники є юридично незалежні, але розміри, фінансовий стан, імідж виробника допомагають йому координувати їхню діяльність у сфері реклами, ціноутворення, місця розташування тощо), *договірні* (одним із різновидів якої є франчайзинг).

4) *Стратегія горизонтальної інтеграції* – передбачає розширення діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентом (одним з варіантів такого об'єднання є купівля одним підприємством іншого).

Стратегія диверсифікації – має на увазі вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [26].

При цьому стратегії диверсифікації бувають:

1) *вертикальні* – коли підприємство здійснює виробництво нових товарів, які технологічно пов'язані з існуючими товарами підприємства.

2) *горизонтальні* – означають, що підприємство здійснює виробництво нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але покликані задовольнити потреби існуючих у підприємства споживачів.

3) *конгломеративні* – це стратегії, які спрямовані на виробництво нових товарів, які ніяк не зв'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

4. *За елементами маркетингового комплексу [26]:*

– *товарна стратегія* – спрямована на зміну портфелю чи структури товарів, на зміну асортименту чи модифікацій товарів, на зміну оформлення, якості або характеристики товарів тощо;

– *цінова стратегія* – передбачає зміну цінової політики у зв'язку зі зміною умов або строків поставок для певних груп товарів на окремих сегментах ринку, або у зв'язку з впровадженням політики знижок і тарифів післяпродажного обслуговування товарів;

– *стратегія товарного руху* – містить зміни каналів розподілу, методи підвищення рівня сервісу тощо;

– *стратегія підтримання конкурентних переваг* або стратегія вибіркового розвитку – полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки через концентрації на привабливих сегментах, спеціалізації на обмежених перевагах, пошук шляхів отримання додаткових конкурентних переваг, захист своєї ринкової частки. Дані стратегії використовуються ринковими лідерами, які діють на зростаючому ринку і мають на ньому конкурентні переваги (так звані “зірки”), підприємствами, товари яких досягли зрілості, але приносять високі прибутки, не дивлячись на звуження ринку збуту, - це, згідно Бостонської консультативної групи, “дійні корови”.

– *стратегія “збору врожаю”* – передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно · стратегія просування – розкриває зміни в організації продаж, у рекламній діяльності і стимулюванні збуту, у політиці зв'язків з громадськістю.

5. *Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею “Мак Кінсі - Дженерал Електрик”) [8]:*

– *стратегія розвитку* – полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки (передбачає посилення слабких позицій, пошук сфер імовірних лідируючих позицій, інвестування найприбутковіших сегментів, застосування ефекту економії на масштабах виробництва).

Використовується для тих підприємств, які діють на швидко зростаючому ринку, але не мають на ньому конкурентних переваг (за термінологією БКГ це так звані “знаки питання”, а також для тих стратегічних підрозділів, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг, проте даний ринок має перспективу до збільшення (за БКГ такі підприємства чи їх підрозділи називаються “собаками”). Тобто дана стратегія доцільна для перспективних “знаків питання” та перспективних “собак”; слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Таким чином, дана позиція застосовується до слабких “дійних корів”, неперспективних “знаків питання” і “собак”. Ця маркетингова стратегія полягає в пошуку можливостей збільшення ринкової частки без значного ризику, зменшенні інвестування та нерідко має короткострокові перспективи.

– *стратегія елімінації* – полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми при потраплянні даного товару у зону збитків і припиненні інвестування, використовується для неперспективних “знаків питання” та неперспективних “собак”.

6. *Залежно від методу обрання цільового ринку [10]:*

– *стратегія товарної спеціалізації* – полягає в орієнтації фірми на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку;

– *стратегія сегментної спеціалізації* – означає орієнтацію фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента;

– *стратегія односегментної концентрації* – аналогічна стратегії нішерів і полягає в тому, що фірма зосереджується на задоволенні потреб одного цільового ринкового сегмента;

– *стратегія вибіркової спеціалізації* – полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак;

– *стратегія повного охоплення* - означає, що фірма прагне повністю задовольнити потреби усього ринку в цілому.

7. *Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства [17]:*

– *стратегія недиференційованого маркетингу* – базується на розгляді ринку як однорідної сукупності споживачів і виробництві так званого універсального товару, що подається як такий, що задовольняє усіх. Тобто, компанія намагається задовольнити потребу всіх споживачів у певному виді товару.

– *стратегія диференційованого маркетингу* – полягає у виробництві значної кількості різновидів товарів, які розраховані на різні сегменти ринку і кожен з яких забезпечений певним комплексом маркетингових засобів. Тобто, компанія намагається задовольнити потребу значної кількості споживачів через виробництво декількох або й багатьох різновидів певного товару. Застосування такої стратегії можуть дозволити собі переважно ринкові лідери, оскільки вона вимагає значних фінансових витрат, бо відповідно зростають інноваційні, виробничі, адміністративні витрати та, звісно, витрати на маркетинг.

– *стратегія концентрованого маркетингу* – передбачає орієнтацію фірми на одному невеликому ринковому сегменті, тобто на ринковій ніші. Ця

стратегія аналогічна стратегії односегментної концентрації та стратегії нішера.

2 МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

1. За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером) [26]:

– *стратегія цінового лідерства* – полягає у всебічному зменшенні витрат виробництва і обігу для досягнення найменшого рівня витрат по галузі. При цьому за рахунок встановлення найменшої у галузі ціни забезпечується зростання частки ринку та відповідно рентабельності підприємства. Дана стратегія може реалізовуватися завдяки економії на масштабах виробництва, спрощенні дизайну продукції або підвищенні ефективності процесу виробництва.

– *стратегія диференціації* – полягає в тому, що товар підприємства має відрізнитися від товарів конкурентів (по якості, сервісному обслуговуванні, іміджу або інших сферах), при цьому ціна і витрати мають другорядне значення;

– *стратегія товарної диференціації* – передбачає, що підприємство шукатиме відмінності свого товару від товарів конкурентів за такими показниками, як функціональність (наділення товарів додатковими функціональними властивостями) та якість товару (де враховано довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль та дизайн товару).

– *стратегія сервісної диференціації* – здійснюється у таких напрямках, як доставка товару споживачу, установка та монтаж, навчання споживача роботи з товаром та безкоштовні консультації по його правильному використанню, а також ремонт.

– *стратегія іміджевої диференціації* – дана стратегія реалізується через символіку (створення торгового знаку, торгової марки, слогану); ЗМІ (оригінальне подання інформації в ЗМІ про фірму); місце розташування фірми, його стиль оформлення та оздоблення; спонсорську діяльність компанії.

– *стратегія кадрової диференціації* – застосовується переважно у компаніях, які працюють у сфері послуг, і може концентруватися на компетентності і професіоналізмі персоналу; його уважному ставленні та ввічливості до клієнта; відповідальності та комунікабельності кадрів.

– *стратегія концентрації* – означає спеціалізацію діяльності підприємства на одному чи декількох сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації. Дана стратегія може також реалізовуватися за рахунок створення іміджу високого професіоналізму на сегментах концентрації підприємства.

2. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань (за Ф. Котлером) [18] :

– *стратегії ринкового лідера*: – стратегія розширені місткості ринку – вона реалізується через пошук нових споживачів, пошук нових потреб або збільшення обсягів споживання товарів через активну рекламну діяльність.

– *стратегія захисту своїх позицій* – дана стратегія може містити наступні *стратегічні різновиди*:

1. позиційний захист – передбачає, що лідер приділяє рівномірну увагу захисту всім своїм товарно-ринковим позиціям;

2. фланговий захист – основна увага лідера звертається на ті сегменти, які втрачають свою прибутковість;

3. випереджувальний захист – означає, що лідер починає наступ першим, щоб захистити свої позиції та позбавити бажання конкурента його атакувати;

4. контрнаступ – передбачає застосування адекватних дієвих засобів у відповідь на агресивну стратегію конкурентів;

5. мобільний захист – означає, що лідер для посилення свого конкурентного становища виходить на інші товарні чи територіальні ринки збуту;

6. відступ – застосовується тоді, коли є зрозумілою неможливість захисту своїх товарно-ринкових позицій і стосується тих сегментів, відмова від яких не дасть значних стратегічних наслідків.

– *стратегія підвищення ринкової частки* за існуючої місткості ринку – дана стратегія позитивно впливає на зростання прибутковості підприємства, якщо вона засновується на стратегії цінового лідерства або диференціації.

– *стратегії челенджерів* – полягають у розробці наступальних стратегій. Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки. Виходячи з цього, челенджери можуть атакувати ринкового лідера, аналогічного челенджера або ж меншу за розміром фірму. Відповідно наступальні маркетингові стратегії челенджерів поділяються на такі:

– *стратегії фронтального наступу* – їхня суть заключається в тому, що челенджер атакує ринкового лідера по всім позиціям, тобто враховуючи весь комплекс маркетингових засобів.

– *стратегії флангового наступу* – при такій стратегії зусилля челенджера концентруються не на всьому комплексі маркетингу, а тільки на слабких позиціях конкурента (як правило, мова йде про рух у географічному або ж сегментному напрямку).

– *стратегії обхідного наступу* – на відміну від попередньої стратегії пов'язана з широкими масштабами діяльності і спрямована не тільки на підриг, але і на повний злам позицій конкурента.

– *стратегії послідовників* – полягають у використанні маркетингових стратегій ринкового лідера, наслідуванні їх окремих елементів.

Послідовники – це успішні фірми на ринку, метою яких є не завоювання ринкової першості, а підтримка своєї ринкової частки. Послідовники вибирають політику слідування за ринковим лідером з причин відсутності великих можливостей для диференціації продукції і сервісного обслуговування, для використання цінової еластичності попиту тощо, тому ринкова частка залишається більш-менш стабільною тривалий період часу.

Можливості для зміни даної ситуації має небагато фірм, тому більшість вважає прийнятною політику слідування з точки зору витрат і отриманих вигод. Стратегії послідовників поділяються наступним чином [23, 26]:

- *стратегія копії* – передбачає наслідування лідера за всіма елементами маркетингової стратегії (товарна, цінова, збутова, рекламна політики).

- *стратегія імітації* – наслідування окремих елементів стратегії ринкового лідера з доданням певних відмінностей до комплексу маркетинг-міксу.

- *стратегія адаптації* – означає вдосконалення деяких елементів маркетингового комплексу ринкового лідера або пристосування послідовника до якогось з його ринку збуту.

- *стратегії нішерів* – полягають у пошуку і спрямуванні діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм.

Основна суть цієї стратегії полягає у концентрації фірми, як правило, на одному сегменті (ніші) ринку. Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств.

Якщо взяти місткість певного ринку за 100%, то питома вага ринкових лідерів на даному ринку складатиме біля 40%, членджерів – 30%, послідовників – 20%, нішерів – 10% [26].

Враховуючи темпи зростання фірм-нішерів та їхніх ніш, стратегії поділяються на:

- *Стратегії підтримки позицій* – мають місце тоді, коли темпи зростання і ринкової ніші, і нішера зменшуються, і він підтримує свої позиції, поки вони є актуальними.

- *Стратегії інтеграції* – використовуються в тому випадку, коли темпи зростання ніші більші за темпи росту ніш ера, і використання виключно власних можливостей фірми не задовольнить потреби даної ніші.

– *Стратегії лідерства в ніші* – застосовуються при однаковому прискореному зростанні і нішера, і ніші, коли фірма може одноосібно задовольнити зростаючі потреби даного сегменту ринку.

– *Стратегії виходу за межі ніші* – доцільні тоді, коли темпи зростання нішера перевищують темпи зростання її ніші, і компанія за допомогою стратегій росту і диверсифікації може виходити в інші сфери бізнесу.

3. *Залежно від конкурентної позиції фірми та її можливості щодо її поліпшення* (за А.Літлом) [26]:

– *Стратегії лідерів* – використовуються фірмами з сильними конкурентними позиціями, великими можливостями вибору стратегічних напрямків розвитку та спроможністю впливати на діяльність інших фірм;

– *Стратегії фірм із сильною позицією* – це стратегії фірм, які мають змогу формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але дані стратегії, в той же час, передбачають врахування позицій конкурентних дій фірми-лідера на даному ринку;

– *Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію* – формуються такими фірмами, які мають певну конкурентну перевагу і можуть її поліпшити. Часто такими фірмами є компанії, які використовують стратегію ринкової ніші;

– *Стратегії фірм, які займають задовільну позицію* – задовільна позиція означає, що фірма має сприятливі можливості для продовження своєї діяльності, але її можливості для покращення ринкових позицій незначні. Тому фірма-лідер при бажанні може зруйнувати ці позиції.

– *Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію* – такі стратегії розробляються фірмами, які мають незадовільний конкурентний стан і в них відсутні можливості для його покращення.

Основною умовою реалізованості стратегії є її ресурсне забезпечення (люди, технології, фінанси) і наявність координуючого органу. В умовах сьогодення, коли конкуренція зростає по хвилинам, ринок, як правило, є повністю насиченим, а рентабельність у багатьох сферах знижується, засоби

маркетингу вимагають дуже великих затрат. Тому часто ці витрати підприємства розглядають не як затрати, а як інвестиції, від яких вимагається ефективна віддача. Саме маркетингова стратегія дає високу імовірність того, що вкладені засоби дадуть ефект.

В умовах ситуації, що швидко змінюється, конкурентної боротьби підприємства мають не тільки концентрувати увагу на стані справ у їхньому внутрішньому середовищі, а й розробляти довгострокову стратегію, яка давала б підприємствам можливість адаптуватися до змін, що відбуваються в їх оточенні.

1.2. Процес формування системи маркетингових стратегій підприємства

Формування стратегії – процес досить складний, на який підприємство може впливати. Постановка мети та стратегічне планування – важливі компоненти здійснення маркетингової політики, вони базуються на знаннях про ринок та поточну ситуацію в компанії, на аналізі дій і планів конкурентів, сегментації ринку і визначенні своїх цільових сегментів, виборі стратегії позиціонування для цих сегментів.

Виділяють такі *етапи розроблення стратегії маркетингу* підприємства [23, 26]:

- аналіз стану ринку;
- оцінка внутрішнього середовища і поточного стану компанії;
- аналіз конкурентів і оцінка рівня конкурентоспроможності фірми;
- визначення цілей маркетингової стратегії;
- сегментування ринку і вибір цільових сегментів;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії маркетингу;
- побудова стратегії позиціонування;
- попередня економічна оцінка стратегії та інструменти контролю над її реалізацією.

Модель розробки стратегії містить такі ключові елементи [8, 17]:

1. Місія.
2. Візія (бачення бажаного майбутнього).
3. Цінності підприємства.
4. Спланована стратегія.
5. Рішення про розподіл ресурсів.
6. Інвестиції в нові (інноваційні) продукти і процеси.

Основні компоненти, які враховуються та перш за все аналізуються при формуванні маркетингової стратегії, в тому числі й для виведення нового товару на ринок [27] :

1. Життєвий цикл галузі, в якій працює компанія;
2. Структура галузі;
3. Потужність п'яти конкурентних сил (постачальники ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару);
4. Масштаби діяльності конкурентів;
5. Попит на ринку.

Також роблять опис ринку. Сюди входить поточний аналіз ринку, в цьому випадку, ринку одягу.

Збираються та аналізуються такі дані як: обсяг, структура, насиченість тощо.

Це необхідно для розуміння ситуації на ринку, з чим доведеться працювати та для подальшого аналізу ризиків.

Головним інструментом маркетингової стратегії є *маркетинговий план* [27], який містить в собі всі аспекти маркетингових дій, які збирається вчинити компанія.

Якісний маркетинговий план складається з наступних розділів (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Розділи маркетингового плану – інструменту маркетингової стратегії

№ п/п	Розділи маркетингового плану	Відповідають на питання
1	Аналіз ситуації	Де зараз знаходиться компанія?
2	Ціль	Куди компанія має наміри потрапити?
3	Стратегія	Як компанія збирається досягти поставленої мети?
4	Тактика	Які конкретні кроки збирається здійснити компанія?
5	Контроль	Яким чином здійснювати вимірювання, моніторинг, аналіз та вдосконалення досягнутого результату?

Джерело: [27].

На етапі постановки цілі, важливим елементом самоусвідомлення компанії на ринку є такі поняття, як візія та місія.

Візія – це той ідеальний образ компанії, якою вона себе бачить в майбутньому, в довготерміновій перспективі. *Місією* є те, для чого створюється проект, в чому полягає мета існування компанії [26, с. 29-31].

Але цей перелік питань-відповідей видається неповним. За М. Портером і Дж. Траутом [23], маркетинговий план доцільно доповнити вивченням і сегментацією ринку, оцінкою факторів конкуренції та знаходженням точок диференціації. Після врахування всіх необхідних етапів отримуємо алгоритм процесу з 11 пунктів.

Основні етапи розробки маркетингової стратегії [23]:

1. Визначення напрямку розвитку компанії і постановка стратегічних цілей.
2. Аналіз поточного стану компанії, аналіз внутрішньої інформації та звітності.
3. Проведення SWOT-аналізу.

4. Маркетингові дослідження ринку, його сегментація, визначення ролі і позицій компанії на ринку.

5. Вивчення компаній-конкурентів та їх активностей.

6. Маркетингові дослідження споживачів, з метою скласти портрет споживача.

7. Вибір стратегії розвитку фірми.

8. Опис принципів стратегії маркетингу на основі концепції (комплексу) маркетингу.

9. Визначення портфеля проектів для впровадження маркетингової стратегії: брендинг; асортиментна і цінова політика; збутова політика; рекламна стратегія; аналітика ринку і бренд-аналітика;

10. Планування заходів щодо реалізації стратегії маркетингу.

11. Супроводження та моніторинг виконання маркетингової стратегії (при потребі, внесення коригувань). Економічна оцінка результатів діяльності компанії.

Щоб зрозуміти, наскільки вдала маркетингова програма, проводять аналіз маркетингової стратегії: наскільки вдалося досягти мети, ефективність інструментів і процесів тощо.

ROI – популярний маркетинговий показник, який показує, наскільки витрати на маркетинг або рекламну кампанію окупилися. Для розрахунку прибутку від рекламної кампанії, беруть дохід від маркетингової активності, віднімають витрати на неї (інвестиції), отриману різницю поділяють на суму витрат і множать на 100% [27,30]:

$$ROI = (\text{дохід} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\% \quad (1.1)$$

Результат вище 100% свідчить про те, що кампанія принесла прибуток;

ROAS – окупність витрат на рекламу, показує, скільки гривень доходу ми отримали з кожної проінвестованої гривні в рекламну кампанію [27].

$$ROAS = \text{дохід} / \text{витрати на рекламу} \quad (1.2)$$

Критерій ефективності маркетингової стратегії підприємства – це баланс між досягненням цілей компанії і задоволенням потреб клієнтів

Алгоритм формування і реалізації маркетингової стратегії наведений в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Процес формування маркетингової стратегії за [23]

Складові процесу формування стратегії
1. Визначення місії підприємства
1. Встановлення цілей підприємства
2. Формування цілей управління взаємовідносинами зі споживачами
3. Проведення діагностики зовнішнього середовища (аналіз споживачів): – Ідентифікування клієнтів; – Диференціація споживачів; – Взаємодія з клієнтами; – Кастомізоване ставлення до клієнтів.
5.Формування маркетингової стратегії: Заходи: – дослідження сильних та слабких сторін підприємства; – покращення якості послуг та обслуговування споживачів; – розширення географічного середовища розповсюдження товарів; – захист від непередбачених дій конкурентів; Дії: – використання новітніх технологій; – розширення асортименту товарів і послуг; – укладання вигідних торговельних угод; – реагування на зміни умов на ринку; – збереження і підсилення конкурентних позицій на зайнятих сегментах ринку; – розширення ринків збуту; – збільшення прибутковості підприємства; Підходи до реалізації: – відпрацювання методів управління діями організації та її структурних елементів; – посилення міжгалузевої інтеграції, диверсифікації
6.Аналіз внутрішнього середовища: – відбір і залучення висококваліфікованих фахівців для роботи з клієнтами; – встановлення вимог до персоналу в роботі зі споживачами; – організація та навчання персоналу щодо ефективної роботи з клієнтами.
7. Вибір стратегії.
8. Мотивація працівників підприємства та обрання альтернативних варіантів стратегії.
9. Реалізація стратегії.
10. Оцінка стратегії: аналіз стратегічних альтернатив; корекція дій та заходів.

Про ефективність системи маркетингових стратегій підприємства говорить перш за все позитивна динаміка фінансово-економічних показників підприємства, обсяг проданої продукції, лояльність споживачів.

Висновки до розділу 1

Стратегія підприємства – це генеральний напрямок, план розвитку підприємства, який узгоджує його цілі з можливостями на ринку; план заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства; концепція досягнення конкурентних переваг підприємством; конкретизована у показниках позиція підприємства у зовнішньому середовищі.

Стратегія великого підприємства має певну ієрархію: 1. Корпоративна загальна стратегія, яка одночасно є і портфельною. 2. Конкурентні (бізнесові) стратегії. 3. Функціональні стратегії. 4. Операційні стратегії.

Маркетингова стратегія – це, насамперед, система дій по реалізації маркетингових цілей підприємства. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати свої конкурентні переваги.

До основних елементів маркетингової стратегії належать: 1.Визначення цільового ринку; 2.Позиціонування; 3.Товарна політика; 4.Цінова політика; 5.Система розподілу; 6.Маркетингові комунікації; 7. Гарантійне обслуговування.

Класифікують маркетингові стратегії за багатьма ознаками. Залежно від економічного стану підприємства виділяють: стратегії виживання, стабілізації, зростання. Залежно від елементів маркетинг-міксу 4Р розрізняють: товарну, цінову, збутову, комунікаційну стратегію. Залежно від конкурентних переваг, за М. Портером виділяють: стратегію цінового лідерства; диференціації, фокусування (концентрації).

Модель розробки стратегії містить такі ключові елементи: 1.Місія. 2.Візія. 3.Цінності підприємства. 4.Спланована стратегія. 5.Рішення про розподіл ресурсів. 6. Інвестиції в нові продукти і процеси.

Показник ефективності маркетингу ROI – показує, наскільки витрати на маркетинг або рекламну кампанію окупилися. $ROI = (\text{дохід} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\%$. Результат вище 100% свідчить про те, що кампанія принесла прибуток.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство з іноземними інвестиціями «Тойота-Україна» (ПІ «Тойота-Україна») – офіційний імпортер та дистриб'ютор автомобілів і запчастин Toyota і Lexus, було засновано в 2003 році, розташоване за адресою: м.Київ, Харківське шосе, 179, центральний офіс, автосалон і СТО. Офіційна дилерська мережа ПІ «Тойота-Україна» налічує 29 дилерських центрів та 30 сервісних станцій Toyota по всій території України та 5 дилерських центрів Lexus у Києві, Дніпропетровську, Львові та Харкові [35]:

Акціонерне товариство Toyota Motor Corporation – японська автомобільна корпорація, входить до складу фінансово-промислової групи «Тойота», була заснована в 1937 році. Одна з найбільших виробників автомобілів в світі, випускає свою продукцію під марками: «Тойота», «Лексус», «Дайхацу», «Хіно». Штаб-квартира розташована у місті Тойота, Японія. Компанія Тойота за своїм рівнем ринкової капіталізації (більше 320 млрд доларів США у 2023 р.) є найдорожчою у світі серед автомобілебудівних компаній. У Японії «Тойота» має 12 власних заводів і велику кількість дочірніх компаній та філій. За межами Японії вона володіє 52 виробничими підприємствами у 26 країнах та регіонах, на яких виробляються автомобілі Lexus та Toyota, а також вузли до них [36].

Станом на кінець 2023 року, у компанії «Тойота» працює близько 365 тис. осіб по всьому світу, а її автомобілі продаються у понад 170 країнах. 90% надходжень компанії припадає на діяльність у сфері виробництва автомобілів, включаючи автокредитування. У 2022 фінансовому році, її консолідована виручка склала 27,59 трлн. ієн. [36]. До інших видів діяльності

компанії «Тойота» належать телекомунікації та виробництво збірних будинків.

В Україні просуванням бренду Toyota та реалізацією автомобілів цієї марки займається компанія «Тойота-Україна». У структурі підрозділів корпорації «Тойота Мотор Корпорейшн» вона є національною компанією із збуту та маркетингу і працює з 2004 року за дистриб'юторською угодою з європейським відділенням «Тойоти» - «Тойота Мотор Маркетинг Юроп».

Компанія «Тойота-Україна» є офіційним імпортером автомобілів Toyota та оригінальних запасних частин до них на території України. Компанією «Тойота-Україна» в Україні сформована дилерська мережа, в якій нараховується більше 30 офіційних дилерів. На українському ринку компанія «Тойота» дотримується стратегії просування одинадцяти основних моделей.

Історія японського автовиробника Toyota бере свій початок в 1937 році, коли Кіїчиро Тойода відокремив автомобільний підрозділ від головного сімейного бізнесу - виробництва промислових ткацьких станків .

На сьогоднішній день «Toyota Motor» уже більш ніж 85 років успішно веде свою діяльність як один із провідних автовиробників світу, займає 8 місце в рейтингу 500 найбільших світових компаній. Японія займає друге місце в світі по індексу значення автомобільної промисловості в національній економіці (53%), поступаючись лише США (89%) [34].

Станом на кінець 2022 року, у компанії «Тойота» працювало близько 365 тис. осіб по всьому світу, а її автомобілі продаються у понад 170 країнах [34]. Компанія виробляє пасажирські, грузові автомобілі і автобуси під брендами Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu, Hino, а також вузли до них. «Toyota» випускає більше 7 млн. автомобілів на рік, а це означає, що кожні 5 секунд з конвеєрів її заводу сходять 1 нова автівка.

Сьогодні компанія Тойота за рівнем ринкової капіталізації (більше 320 млрд. доларів США у 2022 р.) є найдорожчою у світі серед автомобілебудівних компаній. У Японії «Тойота» має 12 власних заводів і велику кількість дочірніх компаній та філій. За межами Японії вона володіє

52 виробничими підприємствами у 26 країнах та регіонах. Заводи компанії Тойота розташовані у всьому світі - в Японії, Австралії, Індії, Шрі-Ланка, Канаді, Індонезії, Польщі, Південній Африці, Турції, Колумбії, Великобританії, США, Франції, Бразилії, Португалії, Аргентині, Чехії, Мексиці, Малайзії, Тайланді, Пакистані, Єгипті, Китаї, В'єтнамі, Венесуелі, на Філіпінах, Росії та в Україні. У 2022 фінансовому році її консолідована виручка склала 27,59 трлн. ієн [34].

90% надходжень компанії припадає на діяльність у сфері виробництва автомобілів, включаючи автокредитування. До інших видів діяльності компанії належать телекомунікації та виробництво збірних будинків. З 2002 року Тойота є учасником гоночних змагань Formula 1.

«Toyota Motor» – це яскравий приклад відомого «японського економічного дива», зразок успішного менеджменту і творець нової філософії виробництва і бізнесу.

В Україні торгову марку Toyota представлено офіційним імпортером та дистриб'ютором автомобілів Toyota і Lexus, підприємством з іноземними інвестиціями «Тойота-Україна» (ПП «Тойота-Україна»). ПП «Тойота-Україна» була заснована 2003 року. У структурі підрозділів корпорації «Тойота Мотор Корпорейшн» вона є національною компанією із збуту та маркетингу і працює з 2004 року за дистриб'юторською угодою з європейським відділенням «Тойоти» — «Тойота Мотор Маркетинг Європ». З того часу, дотримуючись принципу «кайдзен», що в перекладі з японської означає «безперервне вдосконалення», компанія динамічно росла та розвивалася.

Компанією «Тойота-Україна» в країні сформована дилерська мережа, в якій нараховується 29 дилерських центрів та 30 сервісних станцій Toyota по всій території України та 5 дилерських центрів Lexus у Києві, Дніпропетровську, Львові та Харкові [34].

З 2004 року в офіційній дилерській мережі Toyota в Україні було реалізовано понад 100 тис. автомобілів марки Toyota. 2009 року офіційна

Toyota стала лідером серед імпортерів з обсягів реалізації автомобілів. На українському ринку компанія «Тойота» дотримується стратегії просування 11 з 90 основних моделей. Компанія цінує кожного клієнта і щодня суворо дотримується основного правила — «Клієнт перш за все».

Центральний офіс ПП «Тойота-Україна» знаходиться на одній території, поряд з СП «Автосаміт ЛТД», яке було створено ще в далекому 1992 році і отримало статус TASS – авторизована сервісна станція Toyota. Це одно із найстаріших, найбільших і найвідоміших дилерських підприємств нашої країни, що входять в офіційну дилерську мережу ПП «Тойота-Україна».

Слідуючи принципу Кайдзен, Тойота Центр Київ «Автосаміт» постійно розвивається і поліпшує якість своєї роботи заради своїх клієнтів. Тому він єдиний в Україні отримав премію якості «Ічібан» двічі – в 2008 та 2009 рр., а також Сертифікат TSM «L1» в 2011 році. Фактично, саме з СП «Автосаміт ЛТД» в Україні і почалася Toyota. З цього дилерського підприємства і стартувала вже офіційна мережа офіційного дистриб'ютора «Тойота-Україна» [34].

Переваги придбання автомобілів в офіційній дилерській мережі ПП «Тойота-Україна»: легальність та чесність угоди; автомобілі японської якості; заводська гарантія, яка діє 3 роки або 100 тис. км пробігу; ремонт автомобілів за стандартами Toyota; офіційна сервісна історія; служба допомоги в дорозі Toyota Assistance; унікальна клієнтська служба; великий вибір оригінальних запасних частин; кредитні програми; можливість тест-драйву всього модельного ряду. Купуючи офіційний автомобіль Toyota, споживачі гарантовано заощаджують у процесі експлуатації. Завдяки заводській гарантії, офіційній сервісній історії, унікальній програмі допомоги в дорозі Toyota Assistance, а також іншим перевагам, залишкова вартість автомобіля при наступному продажу залишається високою .

Програми «Експрес-сервіс» і «Рання пташка» спрямовані на збереження часу клієнта при обслуговуванні, при цьому не збільшуючи

вартість. Важливим фактором ділового успіху Тойота Центр Київ «Автосаміт» на Харківському шосе, 179 є лояльність покупців.

25-річний шлях «Автосаміта» в Україні добре ілюструє міні-музей, з нагоди ювілею відкритий в салоні на Харківському шосе, 179. Це були автомобілі Toyota минулих років випуску, які і до цього дня обслуговуються в «Автосаміт». Їх привезли сюди постійні клієнти «Автосаміта». Показово, але деяким з них вже по 15-16 років і вони все ще в чудовому стані. За представленими моделями можна простежити історію бренду Toyota в Україні. Тут і Corolla і Carina E, RAV4 ще першого випуску і Camry минулих років.

Показово, що в «Автосаміт» чудово пам'ятають своїх клієнтів. Багато з них уже змінили по 3-4 покоління автомобілів, але це як і раніше, Toyota, і як і раніше, від «Автосаміта». По суті, це є показник професіоналізму дилерського центру.

ПІІ «Тойота-Україна» з 2013 року є офіційним партнером Національного олімпійського комітету України для реалізації спільної мети – сприяння розвитку Олімпійського руху в Україні і збереження цінностей: здорового способу життя, фізичного і духовного збагачення людей, гармонійного розвитку населення.

Фірма Toyota в Японії і в Україні має матричну структуру (додаток В). Ця структура була запропонована Каорі Ішикава в 70-х роках. На фірмі «Тойота» впровадження матричної структури зайняло біля 10 років. Ефективність цього методу доказана практикою фірми [34].

При проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності ПІІ«Тойота-Україна» були використані форми бухгалтерської звітності №1, №2, №3, №5 за 2020-2022 роки. Найбільш інформативною формою для аналізу і оцінки фінансового стану ПІІ «Тойота-Україна» був баланс (форма №1). Результати аналізу складу активу та пасиву балансу ПІІ«Тойота-Україна» наведено у табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Динаміка структури активу балансу ПП«Тойота-Україна», 2020-2022 рр.

Актив	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	тис.грн	частка, %	тис.грн	частка, %	тис.грн	част- ка, %
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1462	0,05	1894	0,05	4705	0,08
Первісна вартість	13775	0,45	15617	0,39	19934	0,36
Накопичена амортизація	12313	0,40	13724	0,34	15229	0,27
Незавершені капітальні інвестиції	55661	1,80	76068	1,88	88996	1,60
Основні засоби:	1707733	55,19	150534	3,73	289332	5,19
Первісна вартість	2001207	64,68	204515	5,07	571440	10,25
знос	293475	9,49	53981	1,34	282109	5,06
Інвестиційна нерухомість:	0	0,00	1612966	39,96	1531060	27,47
Первісна вартість	0	0,00	1917341	47,50	1857935	33,34
знос	0	0,00	304375	7,54	326875	5,87
Інші фінансові інвестиції	1036412	33,50	1467189	36,35	1495319	26,83
Довгострокова дебіторська заборгованість	57	0,00	57	0,00	57	0,00
Всього за розділом I	2801323	90,54	3308706	81,96	3409468	61,18
II. Оборотні активи						
Запаси	5403	0,17	65979	1,63	104953	1,88
Виробничі запаси	2934	0,09	2134	0,05	2916	0,05
Товари	2469	0,08	63846	1,58	102037	1,83
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22365	0,72	28621	0,71	117540	2,11
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	0	0,00	0	0,00	0	0,00
за виданими авансами	3158	0,10	11195	0,28	350034	6,28
з бюджетом	7563	0,24	6067	0,15	11843	0,21
у тому числі з податку на прибуток	3966	0,13	5276	0,13	5855	0,11
з нарахованих доходів	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Із внутрішніх розрахунків	317445	10,26	481070	11,92	879554	15,78
Інша поточна дебіторська заборгованість	60829	1,97	61836	1,53	135271	2,43
Поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Гроші та їх еквіваленти	22722	0,73	61461	1,52	514875	9,24
Витрати майбутніх періодів	3234	0,10	3363	0,08	31976	0,57
Інші оборотні активи	7793	0,25	8487	0,21	17659	0,32
Усього за розділом II	293010	9,47	728077	18,04	2163704	38,82
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Баланс	3094333	100,0	4036783	100,0	5573172	100,0

Джерело: фінансова звітність підприємства

У структурі активу балансу 61,18% займають необоротні активи.

Таблиця 2.2

Динаміка структури пасиву балансу ПП«Тойота-Україна», 2020-2022 рр.

Пасив	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
<i>I</i>	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	97633	3,16	97633	2,42	97633	1,75
Капітал у дооцінках	718802	23,23	730825	18,1	720267	12,92
Додатковий капітал	184792	5,97	184792	4,58	184792	3,32
Резервний капітал	19238	0,62	19238	0,48	19238	0,35
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	645028	20,9	206592	5,12	244113	4,38
Усього за розділом I	1515492	49,0	1239080	30,7	1266042	22,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	88659	2,87		0,00	0	0,00
Довгострокові кредити банків	967005	31,25	1857565	46,02	2685605	48,19
Довгострокові забезпечення	7241	0,23	7416	0,18	9452	0,17
Цільове фінансування	4	0,00	34	0,00	9	0,00
Усього за розділом II	1062908	34,4	1865015	46,2	2695065	48,4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	26777	0,87	53500	1,33	120012	2,15
Векселі видані	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	240453	7,77	471808	11,69	819966,5	14,71
за товари, роботи, послуги	39851	1,29	20240	0,50	226520,5	4,06
за розрахунками з бюджетом	1294	0,04	2983	0,07	2386	0,04
за у тому числі з податку на прибуток	0	0,00	0	0,00	0	0,00
за розрахунками зі страхування	457	0,01	1441	0,04	244	0,00
за розрахунками з оплати праці	32442	1,05	19124	0,47	1416,5	0,03
за одержаними авансами	4026	0,13	14479	0,36	66077,5	1,19
за розрахунками з учасниками	1	0,00	1	0,00	1	0,00
із внутрішніх розрахунків	138726	4,48	308826	7,65	283726	5,09
Доходи майбутніх періодів	33329	1,08	40889	1,01	43556,5	0,78
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші поточні зобов'язання	6080	0,20	36713	0,91	68176,5	1,22
Усього за розділом III	523433	16,9	930003	23,0	1612083	28,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду						
Баланс	3094333	100,0	4036783	100,0	5573172	100,0

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності

За проведеними розрахунками і відповідними даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що найбільшу частку у структурі пасиву балансу займають довгострокові зобов'язання та забезпечення (48,4% у 2022 році). Їх частка за роками зросла майже на 10%, отже, підприємство сплачує кредити.

За три останні роки зареєстрований (пайовий) капітал не змінюється, що свідчить про його міцність. В структурі власного капіталу зменшується обсяг нерозподіленого прибутку в 2022 році, що є не зовсім позитивною тенденцією.

Його частка також зростає за досліджуваний період, що характеризує підприємство як фінансово стійке на ринку. Результати розрахунків, що відображають динаміку та структуру активу балансу, наведені в табл. 2.3.

З табл. 2.3 бачимо, що загальна вартість майна підприємства у 2021 році в порівнянні з 2020 збільшилася на 30,46%, у 2022 році в порівнянні з 2021 відбулося збільшення на 38,06%. В 2021 році необоротні активи зросли на 18,1%, а в кризовому 2022 році – всього на 3,05%. Разом із тим, оборотні активи в 2021 році зросли на 148%, а в 2022 році майже на 200% - в сумі майже втричі, що обумовлено специфікою діяльності підприємства в обраному сегменті ринку.

Слід розглядати таке зростання як позитивну тенденцію, оскільки воно відбулося не за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботу, послуги. Це свідчить про те, що продукція та послуги ПП«Тойота-Україна» користуються попитом у населення.

Також, аналізуючи дану таблицю, слід звернути увагу на зменшення сум дебіторської заборгованості по розрахунках з бюджетом (на 117155,7тис. грн. у 2022 р. в порівнянні з попереднім). Дані зміни свідчать про поліпшення розрахункової дисципліни в бік збільшення платоспроможності.

На кінець 2021 року трапився перерозподіл коштів в бік зниження менш мобільної їх частини – основних коштів. На кінець 2022 року відбулося збільшення основного капіталу на 108,3% .

Таблиця 2.3

Динаміка структури активу балансу ПП «Тойота-Україна»

Актив	Абсолютне відхилення, (+, -)		Відносне відхилення, (+,-) %	
	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.
Одиниці виміру	тис.грн	тис.грн	%	%
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	432	2811	29,51	148,46
первісна вартість	1843	4317	13,38	27,64
Накопичена амортизація	1411	1506	11,46	10,97
Незавершені капітальні інвестиції	20408	12928	36,66	17,00
Основні засоби:	-1557199	138798	-91,19	92,20
первісна вартість	-1796693	366926	-89,78	179,41
знос	-239494	228128	-81,61	422,61
Інвестиційна нерухомість:	1612966	-81906		-5,08
Первісна вартість	1917341	-59406		-3,10
знос	304375	22500		7,39
інші фінансові інвестиції	430778	28130	41,56	1,92
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0,00	0,00
Всього за розділом I	507383	100762	18,11	3,05
II. Оборотні активи				
Запаси	60577	38974	1121,27	59,07
Виробничі запаси	-801	782	-27,28	36,65
Товари	61377	38192	2486,41	59,82
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6257	88919	27,98	310,68
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	8038	338839	254,55	3026,7
з бюджетом	-1496	5776	-19,78	95,20
у тому числі з податку на прибуток	1310	579	33,03	10,97
з нарахованих доходів	0	0	-	-
із внутрішніх розрахунків	163625	398485	51,54	82,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	1007	73436	1,65	118,76
Поточні фінансові інвестиції	0	0	-	-
Гроші та їх еквіваленти	38739	453414	170,49	737,73
Витрати майбутніх періодів	129	28614	3,99	850,96
Інші оборотні активи	694	9172	8,91	108,07
Усього за розділом II	435068	1435627	148,48	197,18
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	-	-
Баланс	942451	1536389	30,46	38,06

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності підприємства

Можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів підприємства за звітний рік була задовільною, незважаючи на наявність дебіторської заборгованості, яка пов'язана з труднощами реалізації продукції та послуг в під час війни, в сучасних умовах господарювання підприємств в Україні.

Як бачимо із табл. 2.4, позитивні тенденції в структурі балансу підприємства: збільшення підсумку балансу на 942,5 млн. грн. (30,46%) у 2021 році та на 1536,4 млн.грн. (38,06%) у 2022 році.

Таблиця 2.4

Динаміка структури пасиву балансу ПП«Тойота-Україна»

Пасив	Абсолютне відхилення, (+, -)		Відносне відхилення, (+, -), %	
	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.
Одиниці виміру	тис.грн	тис.грн	%	%
<i>I</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	0	-	-
Капітал у дооцінках	12024	-10559	1,67	-1,44
Додатковий капітал	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-438436	37521	-67,97	18,16
Усього за розділом I	-276412	26962	-18,24	2,18
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	-88659	0	-100,00	-
Довгострокові кредити банків	890561	828040	92,09	44,58
Довгострокові забезпечення	176	2036	2,42	27,45
Цільове фінансування	30	-25	737,50	-74,63
Усього за розділом II	802107	830051	75,46	44,51
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	26724	66512	99,80	124,32
Векселі видані	0	0	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	231355	348159	96,22	73,79
за товари, роботи, послуги	-19611	206281	-49,21	1019,17
за розрахунками з бюджетом	1690	-597	130,61	-20,01
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	-	-
за розрахунками зі страхування	984	-1197	215,55	-83,06
за розрахунками з оплати праці	-13318	-17707	-41,05	-92,59
за одержаними авансами	10453	51599	259,64	356,37
за розрахунками з учасниками	0	0	0,00	0,00
Із внутрішніх розрахунків	170100	-25100	122,62	-8,13
Доходи майбутніх періодів	7560	2668	22,68	6,52
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	-	-
Інші поточні зобов'язання	30634	31464	503,88	85,70
Усього за розділом III	406570	682081	77,67	73,34
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	-	-
Баланс	942451	1536389	30,46	38,06

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності

Основним фактором, який вплинув на даний показник, є збільшення власного капіталу на 26,9 тис. грн. (2,18%) у 2022 році у порівнянні з 2021 роком, що спричинено позитивним результатом фінансової діяльності підприємства завдяки програмі антикризових заходів. Зареєстрований (пайовий) капітал підприємства не змінюється за роками, однак, зростає на 1,67% за останні 2 роки капітал в дооцінках, зменшується нерозподілений прибуток на 67,8% у 2021 році та на 18,2% зростає у 2022 році. В цілому власний капітал підприємства, не дивлячись на кризу в економіці України, зростає за трьома роками, що є позитивним явищем для роботи досліджуваного нами підприємства.

Наступним кроком аналізу є розрахунок показників *ліквідності та платоспроможності* ПП «Тойота-Україна». Для розрахунку коефіцієнтів, які відображають ліквідність підприємства, використано дані фінансової звітності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. У порівнянні з 2020 роком, у 2021 коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився, що є позитивною тенденцією, у 2022 році значення стало рівним 1,34, що є позитивним явищем для підприємства, оскільки він досягнув нормативного значення, отже підприємство зможе розрахуватися по своїх короткострокових зобов'язаннях.

Щодо *коефіцієнту загальної ліквідності (коефіцієнта покриття)*, то у 2021 році, він знизився з 0,807 до 0,785, у 2022 році даний показник зріс на 0,2, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт термінової ліквідності, у 2021 році, порівняно з 2020 підвищився до 0,075, у 2022 році збільшився на 0,2 у порівнянні з 2021 роком.

Наступним кроком дослідження є оцінка фінансової стійкості ПП «Тойота-Україна». З позиції довгострокової перспективи фінансова стійкість підприємства характеризується структурою джерел коштів, ступенем залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Необхідно

провести розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості, а саме: коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта фінансування та інших. Далі розглянемо аналіз показників власного та залученого капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників власного та залученого капіталу

ПП «Тойота-Україна»

№ пор	Показники	Формули для визначення	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Нормальне обмеження
1	Коефіцієнт автономії	$K_o = \frac{\text{Вл. Капітал}}{\text{Валюта Балансу}}$	0,490	0,307	0,227	$\geq 0,6$
2	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних засобів	$K_{nv} = \frac{ПК}{ВК}$	0,492	0,499	0,598	$< 1,5$
3	Коефіцієнт фінансової міцності стійкості)	$K_{fm} = \frac{ВК}{ПЗ - ДМП}$	2,895	1,332	0,785	≥ 1

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності

За даними табл. 2.5 можна сказати, що коефіцієнт концентрації позичкового капіталу у 2022 році становив 0,320 це означає, що на кожному 1 грн. власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає 0,32 грн. позичених. Цей показник порівняно з 2020 роком зріс на 0,088, це означає зменшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, також це є позитивною тенденцією, особливо під час кризи.

За даними фінансової звітності розглянемо процес формування прибутку підприємства та представимо дані в табл. 2.6.

Чистий дохід від наданих послуг у 2021 році, порівняно з 2020 збільшився на 284,75%, а у 2022 – на 186,2% порівняно з 2021 роком та склав 2724,4 млн. грн.

Чистий прибуток у 2020 році дорівнював 107,1 млн. грн., у 2021 році спостерігається його зростання на 44,0%, а вже у 2022 році прибуток збільшився до 219,5% (за рахунок економії, зменшення інших операційних витрат), що характеризує в цілому діяльність підприємства позитивно.

Таблиця 2.6

Формування прибутку ПП «Тойота-Україна» протягом 2020-2022 рр.

№ пор	Показники	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, +- тис. грн..		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	247451	952020	2724411	704569	1772391	284,7	186,2
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	142959	320780	1652363	177822	1331583	124,4	415,1
3	Валовий: прибуток	104493	631240	1072048	526748	440808	504,1	69,8
4	Інші операційні доходи	317455	15350	63495	-302105	48145	-95,2	313,7
5	Адміністративні витрати	172365	208675	245257	36310	36583	21,1	17,5
6	Витрати на збут	70838	134119	185021	63281	50902	89,3	38,0
7	Інші операційні витрати	65546	109934	83785	44388	-26149	67,7	-23,8
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	113198	193862	621480	80664	427618	71,3	220,6
9	Інші фінансові доходи	127659	147182	294301	19523	147119	15,3	100,0
10	Інші доходи	63	0	0	-63	0	-100,0	-
11	Фінансові витрати	110301	152957	314875	42656	161918	38,7	105,9
12	Інші витрати	-	293863	873365	293863	579502	-	197,2
13	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	130619	188087	600906	57468	412819	44,0	219,5
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	23511	33856	108163	10344	74307	44,0	219,5
15	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	107108	154231	492743	47124	338512	44,0	219,5

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності

Ефективність капіталу найліпше характеризується його рентабельністю, тому на другому етапі аналізу ефективності діяльності ПП «Тойота-Україна» доцільно провести оцінку показників рентабельності підприємства, що є одним із головних вартісних показників ефективності, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва.

Результати розрахунку показників рентабельності за наведеними формулами за 2020–2022 роки наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників рентабельності ПП «Тойота-Україна»
протягом 2020 - 2022 років, %**

Показник	Формули для розрахунку	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абс. відхил., +-, %	
					2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
1		2	3	4	5	6
Рентабельність підприємства	$R_{під-ва} = \frac{ЧП}{O_z + O_6} * 100$	0,87	1,08	2,56	0,22	1,48
Рентабельність продажу	$Rn = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$	43,28	16,20	18,09	-27,08	1,89
Рентабельність активів	$Ra = \frac{ЧП}{A_{поч.} + A_{кін.} / 2} \times 100\%$	0,75	0,80	4,42	0,05	3,62
Коефіцієнт оборотності активів	$Koa = \frac{ЧД}{A_{поч} + A_{кін} / 2}$	0,02	0,07	0,14	0,05	0,07
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \frac{ЧП}{BK_{поч} + BK_{кін} / 2} \times 100\%$	1,81	2,80	9,83	0,99	7,04
Рентабельність оборотних активів	$Roa = \frac{ЧП}{OA_{поч} + OA_{кін} / 2} \times 100\%$	6,12	7,55	8,52	1,43	0,97
Валова рентабельність продажу	$R_{вп} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	42,23	66,31	39,35	24,08	-26,96
Рентабельність майна	$R_m = \frac{ВП}{ЗВОЗ} \times 100\%$	6,12	419,34	370,53	413,22	-48,81
Рентабельність необоротних активів	$R_{на} = \frac{ЧП}{HA_{поч} + HA_{кін} / 2} \times 100\%$	1,01	1,26	3,67	0,25	2,41

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності

Рентабельність необоротних активів у 2020 році дорівнювала 1,01%, коли вже у 2021 році відбулося підвищення до 1,26% %, у 2022 році цей показник ще зріс до 3,67%, що є в цілому позитивною тенденцією для підприємства.

Проведений аналіз показників рентабельності ПП «Тойота-Україна» свідчить, про те, що: рентабельність продажу у 2022 році становила 39,35%, що є досить високим показником в кризу, хоча у 2022 році відбулося зниження цього показника на 26,96% у порівнянні з попереднім роком. Причиною зниження цього коефіцієнта може бути зростання витрат на матеріали, іншою причиною цього може бути падіння загального обсягу

продажу. Це зв'язано з ростом витрат на одиницю продукції. Рентабельність активів у 2021 році збільшилася – до 0,8%, а у звітному 2022 році – до 4,42%, в даному випадку даний показник свідчить, що гроші, вдало вкладені в активи, приносять підприємству прибуток і в кризу. Рентабельність власного капіталу за звітний рік зросла на 7%, що свідчить про зміцнення власних коштів у структурі капіталу підприємства.

Наступним етапом дослідження є аналіз динаміки та структури операційних витрат підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка операційних витрат підприємства протягом 2020-2022 рр.

Показники	Роки, тис. грн.						Абс. відхил., +-, %	
	2020		2021		2022		2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
	тис.грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %		
Матеріальні затрати	38202	7,8	40667	5,5	48023	2,2	6,45	18,09
Витрати на оплату праці	259435	53,2	270567	36,7	302260	14,0	4,29	11,71
Відрахування на соціальні заходи	10422	2,1	11884	1,6	19363,5	0,9	14,02	62,94
Амортизація	67685	13,9	71831	9,7	183558	8,5	6,13	155,54
Інші операційні витрати	111945	23,0	343182	46,5	1599672	74,3	206,56	366,13
Разом	487689	100,0	738130	100,0	2152877	100,0	51,35	191,67

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності

Слід зазначити, що протягом періоду, що аналізується, обсяг операційних витрат постійно змінюється. Станом на 01 січня 2020 року найбільшу частку в ній займають інші операційні витрати (74,3%), амортизація (8,5%), витрати на оплату праці (14,0%), водночас незначну частку займають матеріальні затратити – всього 2,2%.

Аналіз динаміки операційних витрат показав, що витрати підприємства зростають помірними темпами. Витрати на оплату праці зростають в зв'язку з незначним розширенням штату працівників.

Середня заробітна плата працівників підприємства становила 18 тис. грн. в місяць у 2020 році і за досліджуваний період зростала незначними темпами.

В ринкових умовах жодне торговельне підприємство не може успішно реалізовувати товари без використання реклами.

Ефективно організований продаж послуг сприяє підвищенню обсягів доходів, кращому задоволенню попиту населення і забезпечує рентабельну роботу.

2.2. Дослідження процесу та факторів формування системи маркетингових стратегій на підприємстві.

Необхідно застосувати сучасні методики з позиції системного підходу для проведення комплексного аналізу діяльності ПП «Тойота-Україна». Для цього слід також провести оцінку основних принципів ведення бізнесу на підприємстві.

Основне правило ведення бізнесу компанії Тойота «Ми цінуємо кожного клієнта і щодня суворо дотримуємося основного правила – «Клієнт перш за все».

14 принципів менеджменту в компанії Тойота (Toyota Production System) діють на практиці. Персонал «Тойота» узагальнив філософію управління в «Керівних принципах Тойота» (в 1992 році з'явилася перша версія, а в 1997 – друга, в 2001 – третя перероблена), де відображено уявлення про те, якою компанією вони хочуть бути.

Керівні принципи компанії «Тойота» наведено на рис. 2.9.

Грунтуючись на матеріалах офіційного веб-сайту компанії «Тойота» можна сказати, що для такого його сталого розвитку, яке ми спостерігаємо,

дуже важливим є взаємодія керівництва з усіма зацікавленими сторонами відповідно до наведених нижче принципів (табл. 2.9).

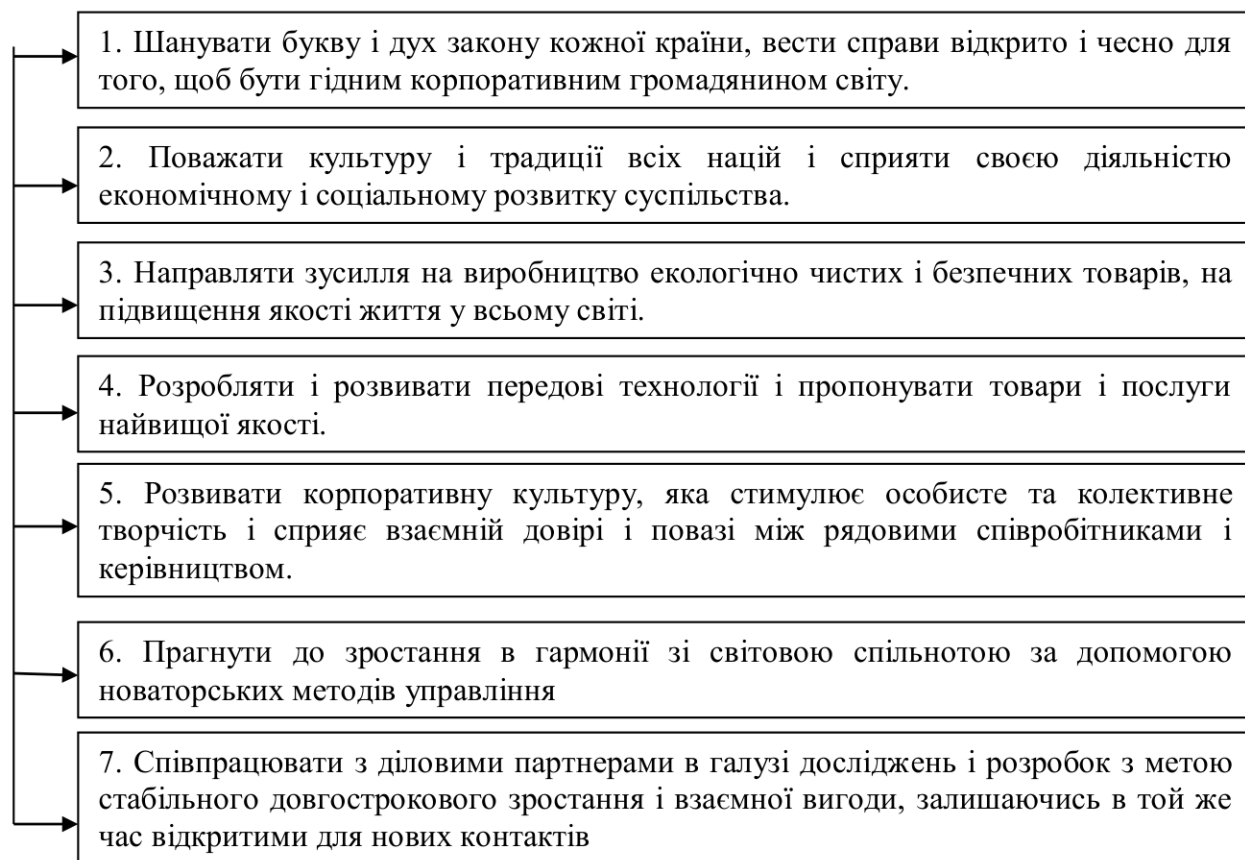


Рис. 2.1. Керівні принципи функціонування компанії «Тойота»

Принципи взаємодії компанії «Тойота» із стекхолдерами наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Принципи взаємодії компанії «Тойота» із стекхолдерами в рамках концепції маркетингу взаємовідносин

№ пор	Стекхол-дери	Головні принципи	Керівні принципи (рис. 2.1)
1	2	3	4
1	Споживачі	«Клієнт завжди на першому місці», відповідно до якого ми розробляємо і пропонуємо інноваційні та безпечні товари і послуги високої якості, що відповідають широкому спектру вимог споживачів, для поліпшення якості життя у всьому світі	п. 3 і 4
		Ми докладасмо всіх зусиль для захисту персональної інформації споживачів, згідно букви і духу закону про захист приватної інформації, прийнятого у відповідній країні.	п. 1

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4
2	Співробітники	Ми ставимося з повагою до всіх наших співробітників і віримо, що успіх нашої справи залежить від творчого вкладу кожного співробітника і злагодженої роботи всього колективу. Ми заохочуємо особисте зростання наших співробітників.	п. 5
		Ми дотримуємося принципів рівних можливостей при працевлаштуванні, залучення в роботу компанії всіх співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей і не ставимося упереджено ні до одного з них.	п. 5
		Ми прагнемо забезпечувати безпечні та гідні умови праці для всіх наших співробітників	п. 5
		Ми поважаємо права всіх людей, що беруть участь в нашій діяльності, і, зокрема, ми не використовуємо і не допускаємо використання в будь-якій формі примусового або дитячої праці.	п. 5
		В процесі діалогу з нашими співробітниками ми будуємо відносини, засновані на принципі взаємної довіри і взаємної відповідальності, і працюємо разом для успіху кожного співробітника окремо і компанії в цілому.	п. 5
		До функцій менеджменту в наших компаніях входить розвиток корпоративної культури і поширення морально-етичних норм	п. 1 і 5
3	Ділові партнери	Ми поважаємо всіх своїх партнерів, постачальників і дилерів, і прагнемо до заснованого на взаємній довірі довгострокового співробітництва, що сприяє розвитку бізнесу, як наших партнерів, так і самої компанії.	п. 7
		При виборі нових партнерів ми розглядаємо всі пропозиції, незалежно від національної приналежності і розміру компанії кандидатів, і складаємо свою думку виходячи з їх загального потенціалу.	п. 7
		Ми дотримуємося принципів вільної і чесної конкуренції відповідно до букви і духу законів кожної країни.	п. 1 і 7
4	Місцеві громади / Захист навколишнього середовища	Здійснюючи свою діяльність, ми прагнемо до гармонії з навколишнім середовищем. Ми ставимо собі за мету розробляти та впроваджувати такі технології, завдяки яким можливе співіснування економіки та екології. Ми прагнемо співпрацювати з широким колом осіб і організацій, що працюють в області захисту навколишнього середовища.	п. 3
5	Суспільство	Ми дотримуємося принципу «Повага до всіх людей» і шануємо культуру, традиції, історію і закони кожної країни.	п. 2
		Ми постійно шукаємо більш безпечні і екологічно чисті технології для розробки товарів, які відповідають швидко мінливих потреб суспільства.	п. 3 і 4
		Ми не терпимо хабарництва з боку партнерів, урядових установ або державних органів і підтримуємо чесні і законні відносини з урядовими установами та державними органами.	п. 1
6	Благо-дійність	Де б ми не вели свій бізнес, ми активно беремо участь у благодійній діяльності, як самостійно, так і з нашими партнерами, направляючи свої зусилля на зміцнення спільноти і поліпшення якості життя.	п. 2

Джерело: матеріали компанії

У компанії «Тойота» використовуються такі процеси як:

1. *Виробнича філософія ToyotaTPS*. За межами ToyotaTPS часто називають бережливим виробництвом (Lean production). Бережливе виробництво – це філософія ведення бізнесу, за якою майбутнє менеджменту.

2. *Кайзен* передбачає швидке виявлення проблем для того, щоб оперативно знайти рішення і вжити необхідних заходів.

Кайзен – це процес усунення старого та впровадження нового (інновації) (*kai* – («кай»)) змінювати, оновлювати, реформувати, або бути виправленим; *zen* – добро («дзен»):

– усунення зайвого в будь-якій діяльності і в будь-яких процесах; за все, що не складає цінності

– безперервний процес постійного поліпшення та оновлення.

Компанія розглядає помилки як можливість навчання. Замість того, щоб звинувачувати співробітників, компанія робить коригувальні дії та поширює знання про отриманий досвід.

3. *Генчі Генбутсу*. Щоб зрозуміти, в чому проблема, потрібно звернутися до її витоків і розібратися у всьому самому. Таким чином, Ви отримуйте потрібну інформацію, щоб прийняти правильні рішення і таким чином вирішити проблему. Genchi Genbutsu (Генчи Генбутсу) означає: "Йти прямо до витоків проблеми, щоб знайти шляхи її вирішення і досягнення поставленої мети"/

4. *Корпоративна соціальна відповідальність*. При визначенні стратегії і тактики розвитку компанія виходить з того, що обов'язковою умовою сталого розвитку бізнесу є не тільки виробництво необхідної для суспільства продукції, а й сприяння соціальному прогресу, зростанню добробуту суспільства в цілому і підвищення рівня життя своїх співробітників, зокрема.

На практиці це означає, що кожен співробітник в офісі або на виробництві прагне дбайливо ставитися до природних ресурсів, а саме, економити електроенергію і воду, раціонально витрачати папір, намагаючись переважно використовувати багаторазові електронні носії.

Особливу увагу «Тойота» приділяє професійному розвитку співробітників. На постійній основі діють програми навчання і підвищення кваліфікації, різні тренінги.

«Тойота» веде активну благодійну та спонсорську діяльність як самостійно, так і в партнерстві з громадськими та державними організаціями, залучаючи своїх співробітників до участі в суспільно-ефективних проектах в соціальній та природоохоронній сферах.

Політика соціальної відповідальності

1. Основні принципи:

– Відповідність загальним для TOYOTA і відповідним тематиці бізнесу напрямками соціальних ініціатив, в той же час – орієнтація на реальні потреби місцевих громад.

– суворе дотримання законодавчих вимог;

– співпраця з місцевою владою;

– тісна співпраця з некомерційними благодійними фондами, ретельний вибір соціальних проектів – «ми хочемо надати підтримку саме тим, хто її потребує»;

– системний підхід до розробки соціальних програм, довгострокове співробітництво, відхід від пожертвувань до соціальних інвестицій;

– відкритість, публічність – забезпечення прозорості реалізації соціальних програм, щорічний звіт про виконану роботу;

– якісний соціальний менеджмент – високий рівень управління в соціальній сфері, контроль якості виконання соціальних програм.

2. Основні напрямки соціальної політики: охорона навколишнього середовища; безпека дорожнього руху; інженерно-технічна освіта для дітей та молоді; спортивні та культурні програми.

5. Екологічний менеджмент. «Тойота» розробила, підтримує і розвиває консолідовану систему екологічного менеджменту (СЕМ), яка дозволяє визначити ступінь впливу компанії на навколишнє середовище і ефективно

управляти ними. Її основна мета – мінімізація екологічних наслідків діяльності компанії.

Зелений місяць Тойота. 5 червня оголошено Організацією Об'єднаних Націй Всесвітнім днем захисту навколишнього середовища. У 1973 р. «Тойота Мотор Корпорейшн» проголосила червень «Зеленим місяцем» і з тих пір, вже біля 50 років, щорічно проводить тематичні кампанії для своїх співробітників і клієнтів. Основна мета акцій - привернути увагу людей до існуючих проблем навколишнього середовища і можливих способів їх вирішення.

В 2001 році з'явився також новий документ під назвою «Філософія Toyota 2001» (Toyota Way 2001), який містить 8 принципів.

Компанія Toyota переконана, що без сильної культури у всіх підрозділах компанії і у всіх країнах світу вона втратить свою конкурентну перевагу.

У процесі вивчення принципів менеджменту «Тойота» було з'ясовано за рахунок чого компанія досягла такого рівня продажів свого товару. Це синтез численних факторів, а саме цілеспрямована старання робота з такими зацікавленими сторонами як Споживачі, Співробітники, Ділові партнери, Послуги із захисту навколишнього середовища, Товариство, Благодійність. Завдяки саме таким позиціям Тойота успішна і високо котирується на світовому ринку. «Тойота» – це якісне звернення і спілкування з усіма зацікавленими сторонами, це гарантія успішних угод.

Організаційна структура управління підприємством наведена в додатку. Управління та контроль за діяльністю Товариства здійснюють: загальні збори Товариства; Наглядова рада товариства; директор, ревізійна комісія. Повноваження органів управління Товариства визначені Законом України «Про акціонерні товариства», статутом Товариства, положеннями про Загальні збори, про Наглядову раду, Директора та про Ревізійну комісію Товариства.

Дана ОСУ удосконалена тим, що такі підрозділи, як ділянка ремонту електрообладнання; ділянка ремонту двигунів, агрегатів та топливної апаратури та ділянка кузовного ремонту, фарбування, фарбоприготування та мийки СТО об'єднані в один підрозділ – ділянку ремонту.

ПП «Тойота-Україна» в своїй роботі використовує наступне програмне забезпечення (табл.2.10):

Таблиця 2.10

Перелік програмного забезпечення

Назва програми	Підрозділ (фахівець), який користується	Управлінські задачі, які вирішуються за допомогою програми
Windows XP	АУП, бухгалтерія, відділ продажу автомобілів	Здійснення оперативної діяльності
Internet Mail	АУП, Бухгалтерія	Вирішення поточних питань
Opera 10.1	АУП, Бухгалтерія	Робота з Internet
Microsoft Office 2010, 2013, 2020	АУП, бухгалтерія, відділ продажу автомобілів	Вирішення поточних питань
1С Бухгалтерія 7.7	Бухгалтерія	Ведення поточного обліку

Розглянемо структуру персоналу підприємства (табл. 2.11, 2.12).

Ми бачимо, що у компанії впродовж останніх 3-х років відбувається стабільне збільшення кількості персоналу, особливо торгово-оперативного. В загальній чисельності працівників його частка збільшилася з 67,3 до 71,3%. Це сталося за рахунок збільшення чисельності менеджерів з продажу авто.

Таблиця 2.11

Структура персоналу за категоріями посад

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					Абсолютне, осіб	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість працівників	осіб	101	103	2	102,0
1.1	В т.ч. кількість - працівників апарату управління	осіб	12	12	—	100,0
1.2	- торгово-оперативного персоналу	осіб	69	71	2	102,9
1.3	- допоміжного персоналу	осіб	20	20	—	100,0
2	Частка у загальній чисельності	%	100,0	100,0	—	—
2.1	В т.ч. частка - працівників апарату управління	%	11,7	11,7	—	—
2.2	- торгово-оперативного персоналу	%	68,9	68,9	—	—
2.3	- допоміжного персоналу	%	19,4	19,4	—	—

Джерело: звітність компанії

Керівництво підприємства до початку російської агресії було схильне до зростання чисельності працівників. На підприємстві значна увага приділяється своєчасній виплаті заробітної плати персоналу, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному соціально-психологічному клімату в колективі. Відповідно до обсягів отриманого прибутку нараховуються премії.

Статеві-вікова структура персоналу ПП «Тойота-Україна» виглядає наступним чином (табл.2.12):

Таблиця 2.12

Статеві-вікова структура персоналу ПП «Тойота-Україна»

Показники	Чисельність, осіб		Структура, %	
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік
Вік працівників підприємства				
20 – 29 років	14	16	13,9	15,5
30 – 49 років	72	73	71,3	70,9
50 – 60 років	15	14	14,9	13,6
Стать працівників підприємства				
Чоловіки	80	81	79,2	78,6
Жінки	21	22	20,8	21,4
Всього	101	103	100	100

Джерело: звітність компанії

Основну частку співробітників (66,1%) у 2022 році становили особи віком від 30 до 49 років. Переважну більшість працівників становлять чоловіки – 72% (в таких підрозділах як: станція технічного обслуговування, відділ запасних частин, розхідний матеріалів та супутних товарів, а також ділянка ТО та ТР СТО працюють лише чоловіки).

Проаналізуємо показники руху кадрів ПП «Тойота-Україна» у 2021-2022 роках та визначимо коефіцієнти по прийому та звільненню персоналу, а також загальний коефіцієнт плинності кадрів (табл.2.13).

Ці дані свідчать про те, що кількість працівників підприємства є більш-менш стабільною (коефіцієнт загального обороту робочої сили в 2021 році становив 0,04, в 2022 – 0,16). Збільшення значення цього коефіцієнта пояснюється тим, що чисельність персоналу на початку 2022 року було збільшено на 12 осіб і вона становила 115 осіб.

Таблиця 2.13

Рух кадрів у ПП«Тойота-Україна»

Показники	Роки		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	Абсолютне	Відносне, %
Чисельність працівників на початок року, осіб	101	103	2	101,98
Прийнято, осіб	3	14	11	466,67
Вибуло, осіб	1	2	1	200,00
у тому числі: за власним бажанням	1	2	1	200,00
за порушення дисципліни	-	-	-	-
скорочення штатів	-	-	-	-
Чисельність працівників на кінець року, осіб	103	115	12	111,65
Середньооблікова чисельність	102	109	7	106,86
Коефіцієнт по прийому	0,03	0,14	0,11	466,67
Коефіцієнт по звільненню	0,009	0,017	0,008	188,89
Коефіцієнт по скороченню штатів	-	-	-	-
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,04	0,16	0,12	400,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,009	0,017	0,008	188,89

Джерело: звітність компанії

Ці дані свідчать про те, що кількість працівників підприємства є більш-менш стабільною (коефіцієнт загального обороту робочої сили в 2021 році становив 0,04, в 2022 – 0,16). Збільшення значення цього коефіцієнта пояснюється тим, що чисельність персоналу на початку 2022 року було збільшено на 12 осіб і вона становила 115 осіб.

Таблиця 2.14

Дані про підвищення кваліфікації персоналу ПП«Тойота-Україна»

Форми підвищення кваліфікації	Види підвищення кваліфікації	2021 рік		2022 рік		2022 рік у % до 2021
		осіб	част-ка, %	осіб	част-ка, %	
На підприємстві	1. Самоосвіта згідно затвердженого плану.	6	5,94	7	6,80	0,86
	2. Стажування на інших посадах	2	1,98	1	0,97	-1,01
	3. Участь у науково практичних семінарах.	3	2,97	3	2,91	-0,06
	4. Тимчасове виконання обов'язків керівника	2	1,98	2	1,94	-0,04
За межами підприємства	1. Навчання у ВНЗ.	10	9,90	12	11,65	1,75
	2. Навчання у середніх спеціальних навчальних закладах.	3	2,97	1	0,97	-2,00
	3. Участь у конференціях, науково - практичних семінарах.	2	1,98	2	1,94	-0,04
	4. Навчання на курсах підвищення кваліфікації.	7	6,93	8	7,77	0,84

Джерело: звітність компанії

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає. Оцінювання персоналу на підприємстві «Тойота-Україна» містить: оцінювання потенціалу працівника; оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці); атестацію кадрів.

Одним з найбільш складних та важливих етапів роботи для аналізу діяльності підприємства ПП«Тойота-Україна» є оцінка сучасного стану та визначення основних тенденцій розвитку його зовнішнього середовища.

Розглянувши внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, можемо провести комплексний аналіз його діяльності використавши методику SWOT-аналізу (табл.2.15, 2.16).

Таблиця 2.15

Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на підприємство

Зовнішнє середовище	Можливості - Поява нових ринків збуту (сегментів) - Державні замовлення (на потреби ЗСУ, поліції та інш.) - Притік висококваліфікованої робочої сили - Поступове зростання ринку - Поява нових корпоративних клієнтів	Загрози - Посилення конкуренції - Знецінення грошових ресурсів - Зниження платоспроможності населення - Тривала війна, економічна і політична криза, нестабільність - Значне знецінення національної грошової одиниці
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: - Великий досвід роботи на ринку - Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації - Висока якість продукції, новинки - Наявність висококваліфікованих спеціалістів - Налагоджена система постачань продукції	Слабкі сторони: - Обмежений асортимент продукції - Сильна залежність від економічних і політичних умов в країні - Недостатньо розвинена система маркетингової інформації - Великі витрати на доставку продукції - Відсутність системи збуту продукції

Джерело: складено автором

Проаналізувавши середовище функціонування ПП «Тойота-Україна», можна зробити висновок, що зовнішнє середовище нестабільне. Це обумовлено російською агресією, високими темпами інфляції, нестабільними соціально-політичними умовами та стрімким зниженням вартості національної валюти держави, що прямо пропорційно впливає на зниження

платоспроможності населення. Також необхідно відмітити посилення конкуренції та фактор кризового стану економіки держави.

Разом з тим, з'являються нові можливості, які можуть принести значну вигоду підприємству. Серед них відмітимо можливість притоку висококваліфікованої робочої сили та появи нових корпоративних клієнтів, поступове зростання темпів росту і, відповідно, частки ринку, виконання державних замовлень (на потреби ЗСУ, поліції та інш.).

Таблиця 2.16

Матриця SWOT-аналізу для ПП«Тойота-Україна»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості - Поява нових ринків збуту (сегментів) - Державні замовлення - Притік висококваліфікованої робочої сили - Поступове зростання ринку - Поява нових корпоративних клієнтів	Загрози - Посилення конкуренції - Знецінення грошових ресурсів - Зниження платоспроможності населення - Війна, економічна і політична нестабільність - Знецінення національної грошової одиниці
Сильні сторони: - Великий досвід роботи на ринку - Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації - Висока якість продукції - Наявність висококваліфікованих спеціалістів - Налагоджена система постачань продукції	Поле СиМ - Проникнення на нові сегменти ринку - Розвиток системи персональних продажів - Вхідження на нові ринки - Розроблення антикризової стратегії, стратегії стабілізації, пошук нових ідей - Підвищення кваліфікації персоналу	Поле СиЗ - Зменшення тиску конкурентів за рахунок наявних конкурентних переваг - Розширення видів діяльності за рахунок надання додаткових послуг - Проведення рекламної кампанії - Створення (посилення) служби маркетингу
Слабкі сторони: - Широкий асортимент продукції - Сильна залежність від економічних і політичних умов - Недостатньо розвинена система маркетингової інформації - Великі витрати на доставку продукції - Відсутність системи збуту продукції	Поле СлМ - Розширити асортимент товарів за рахунок новинок - Поява нових корпоративних споживачів - Виконання державних замовлень - Формування антикризової програми	Поле СлЗ - Вивчення переваг і дій конкурентів - Розроблення ефективних маркетингових заходів - Розробка дій з пом'якшення конкурентного тиску - Антикризові заходи - Розроблення нових логістичних напрямків

Джерело: складено автором

З таблиці SWOT-аналізу видно, що слабкими сторонами ПП «Тойота-Україна» є обмежений асортимент продукції, залежність від економічних і політичних умов в країні, недостатньо розвинена система маркетингу, великі витрати на доставку продукції, а також відсутність системи збуту товарів.

Водночас можна відмітити сильні сторони компанії. А саме, великий досвід роботи на ринку, висока якість продукції та налагоджена система постачань продукції.

Також, зваживши на фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, можемо визначити стратегічні позиції, маркетингові стратегії, яких необхідно в своїй діяльності дотримуватись ПП «Тойота-Україна» для покращення результатів його діяльності, або ж зберігання стабільного становища: проникнення в нові сегменти ринку; розроблення стратегії стабілізації, пошук нових ідей; використання наявних конкурентних переваг для утримання лідерської позиції і зменшення тиску конкуренції; проведення рекламної кампанії; розширення видів діяльності за рахунок надання додаткових послуг; розвиток системи персональних продажів та розширення асортименту автомобілів. Окремо можна виділити пошук нових корпоративних споживачів і державних замовлень під час війни.

Проведений SWOT-аналіз показує можливість руху організації до клієнтів, можливість збільшення асортименту продукції та покращення якості обслуговування споживачів. Компанія може здійснювати плавний рух вгору за рахунок зростання якості продукції/послуг та зростання популярності бренду, зміцнення репутації, і запровадити нові послуги для захоплення більшої частки ринку.

Проаналізуємо систему стратегічного планування в компанії ПП «Тойота-Україна». Чи може вона самостійно визначати стратегії? В структурі компанії є посада директора з стратегічного розвитку.

Перший етап аналізу системи стратегічного планування підприємства – побудова його організаційного профілю.

Для цього необхідно визначити і оцінити усі важливі оцінювані фактори (параметри), що впливають на формування системи управління розвитком на підприємстві. Нами визначено 10 основних факторів для оцінювання (рис.2.17).

Усі параметри або рівні організаційних передумов можна згрупувати у 3 групи (рівні): функціональний, системний, стратегічний (рис.2.18) і таким чином, побудувати організаційний профіль компанії «Тойота-Україна» (рис.2.19).

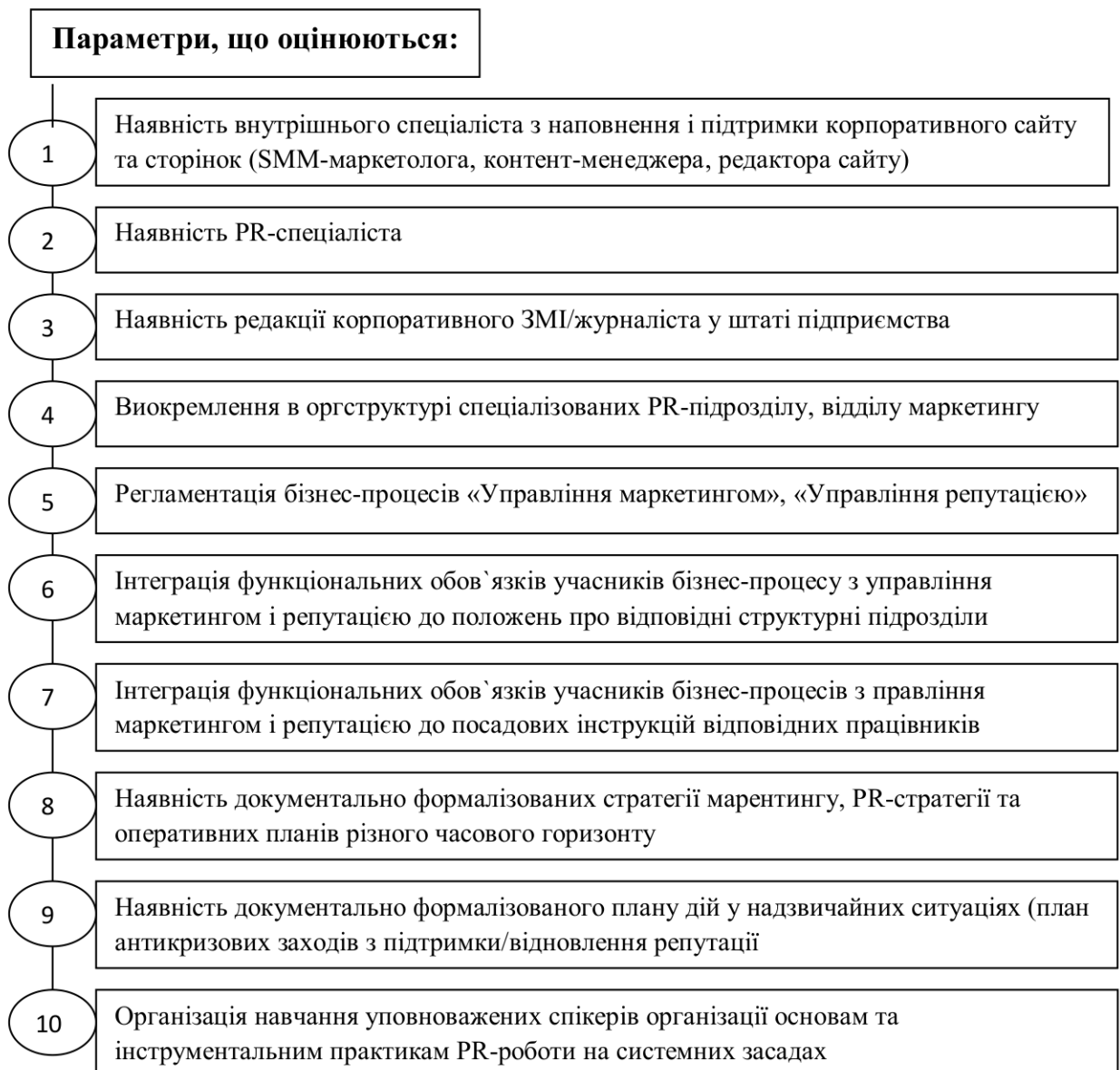


Рис. 2.17. Параметри ПП «Тойота-Україна» на I етапі аналізу для побудови організаційного профілю.

В результаті проведеного аналізу п'яти типів можливих організаційних профілів системи управління на підприємствах автомобільної галузі зроблено висновок, що організаційний профіль системи РМ ПП «Тойота-Україна» відноситься до *дочірнього типу*.

У підприємства відсутні до 100% елементів «фундаменту» системи самостійного управління, що обумовлено наявністю всіх необхідних функцій на рівні головної (материнської) компанії в Японії (в тому числі затверджених стратегії розвитку компанії, плану маркетингу та плану антикризових дій, PR-стратегії), в Києві є лише окремі організаційні елементи. Переваги дочірнього типу організаційного профілю:

- економія на виокремленні організаційних елементів системи управління маркетингом, створення яких часто є невиправданим з причини недостатньо великих масштабів діяльності дочірнього підприємства;

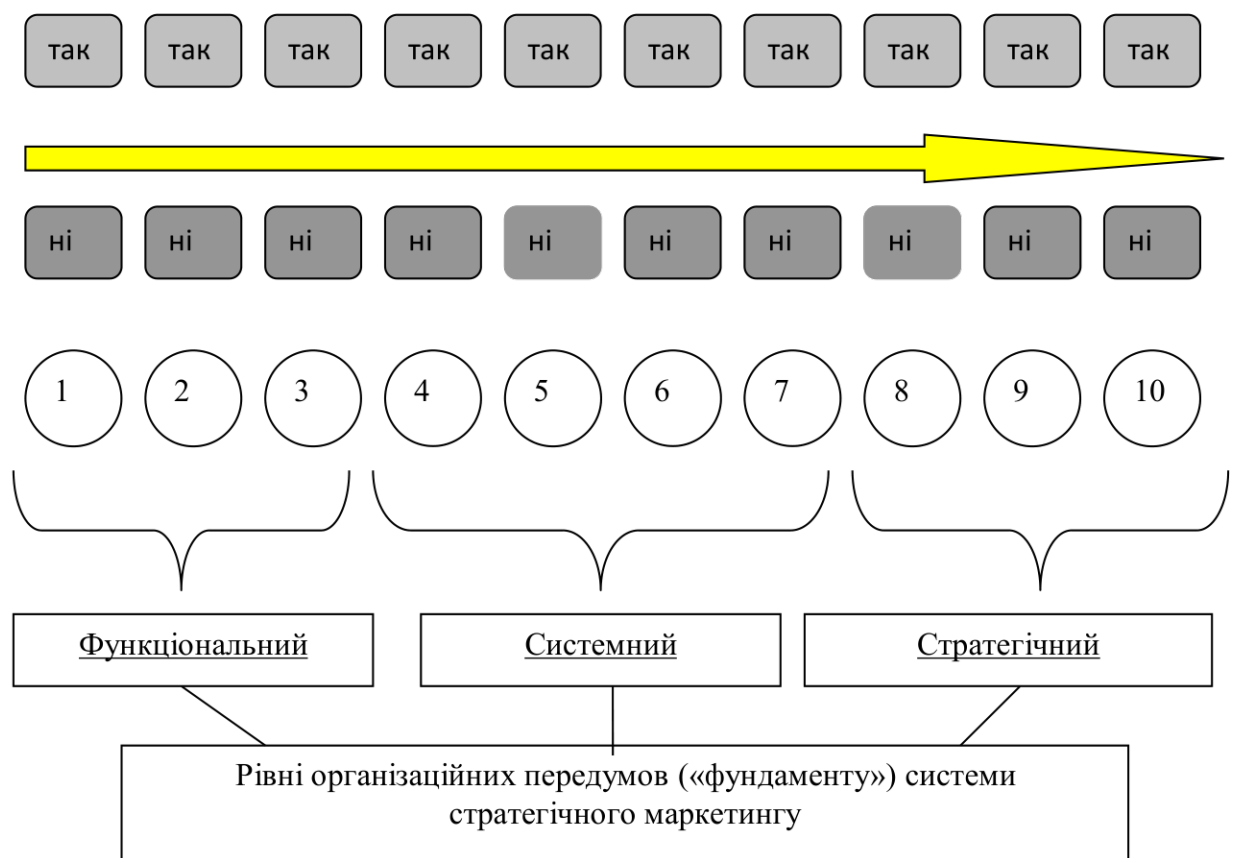


Рис.2.18. Рівні організаційних передумов побудови стратегічного маркетингу організаційного профілю компанії.

Як бачимо, організаційний профіль компанії ПП «Тойота-Україна» (рис.2.19) близький до ідеального в своїй категорії, недоліком є відсутність системного навчання уповноважених від організації основам маркетингового стратегічного планування, практикам PR-роботи на системних засадах.

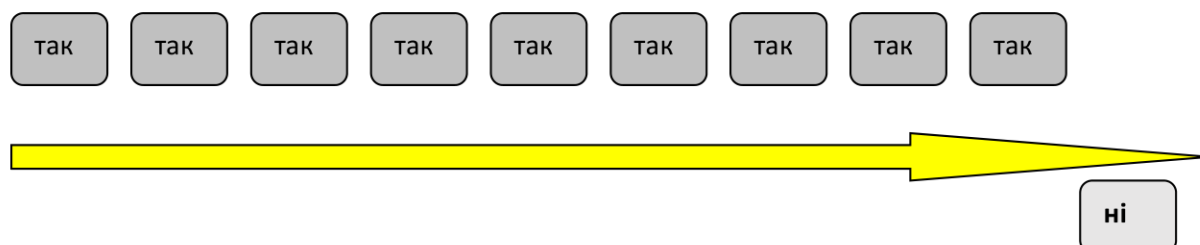


Рис. 2.19. Організаційний профіль системи маркетингового менеджменту компанії ПП «Тойота-Україна».

Нами проаналізовані також можливі організаційні профілі системи підприємств автомобільної галузі в Україні.

Поширення іміджу, авторитету і репутації головної компанії на всі дочірні структури сприяє її монолітності та є запорукою недопущення невідповідностей, які мали б місце, якби управління здійснювалось сепаратно і дублювалось на рівні дочірнього підприємства.

Уразливість дочірнього типу організаційного профілю: відсутність власного стратегічного «фундаменту» і, зокрема, його стратегічної складової створює загрозу нівелювання крайніх відмінностей щодо сприйняття компанії стейкхолдерами, наслідком чого може стати спонтанне зниження авторитету і репутації компанії на національному ринку.

Втрачається гнучкість реагування на виклики, що мають локальне походження. Але, виникнувши на національному ринку дочірньої компанії, ці виклики загрожують головній компанії.

Можна зробити висновок, що на підприємстві є всі необхідні передумови для формування і підтримання ефективної маркетингової стратегії, але використовуються вони недостатньо.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи маркетингових стратегій підприємства

У військовому 2022 році Toyota, якій вдалося реалізувати майже 7 тис. нових легкових авто, стала лідером українського авторинку. Судячи з показників, "Тойота Україна" виявилась найбільш стійкою. Вона не тільки зайняла №1 по обсягу продажів, потіснивши "УкрАвто", але й значно прибавила у частці ринку. У 2021 році у "Тойота Україна" було 15% українського ринку, а за підсумками 2022-го вже 17,8% [34].

У 2019 році корпорація Toyota випустила 9,05 мільйона автомобілів по всьому світу, а в наступні роки був зафіксований спад через пандемію коронавірусу. У 2022-му ситуація виправилася: результат склав уже 9,13 мільйона машин. Показники продажів теж рекордні: по всьому світу за 2023 рік було продано 9,38 мільйона автомобілів, з них 7,8 мільйона – за межами Японії. Багато новинок, електромобілів, кросоверів. Підхід Toyota передбачає багатосторонній розвиток, який включає 15 електромобілів до 2026 року, але все ще значною мірою спирається на гібридні технології, намагаючись забезпечити максимальний вибір для споживачів. Позитивна динаміка фінансово-економічних показників, збільшення виробництва, інвестиції в інновації, збільшення частки ринку, все це говорить про успішність стратегії лідерства, стратегії інновацій.

Автомобільний маркетинг – специфічний вид маркетингу, який будується на особливостях поведінки покупців автомобілів, їх нестатків та потреб, а також потребує спеціальних маркетингових інструментів для підтримки конкурентоспроможності дистриб'ютора, автодилера на висококонкурентному ринку. В автомобільному маркетингу нестатками вважають *відчуття нестачі у споживача в особистому засобі комфортного пересування*. За трирівневою моделлю товару Ф. Котлера на першому рівні перебуває «товар за задумом», тобто автомобіль як саме засіб пересування. На другому рівні перебуває «товар у реальному виконанні», тобто

задоволення потреби у пересуванні; конкуренцію автомобілю можуть скласти такі засоби пересування, як мотоцикл, велосипед, електросамокат.

Проте, на відміну від інших транспортних засобів, автомобіль – це особистий, комфортний засіб пересування. Отже, нестатки у комфортному пересуванні в автомобільному маркетингу втілюються у «товарі за задумом».

Як показує аналіз, компанія «Тойота» успішно використовує модель маркетинг-міксу сфери послуг 7P (рис.2.2), слідує концепціям соціально-етичного та *маркетингу взаємовідносин* із споживачами і партнерами, усіма стейкхолдерами підприємства. У комплексі маркетингу до традиційних інструментів 4P додані ще People (люди), Process (процеси), Physical evidence (середовище).

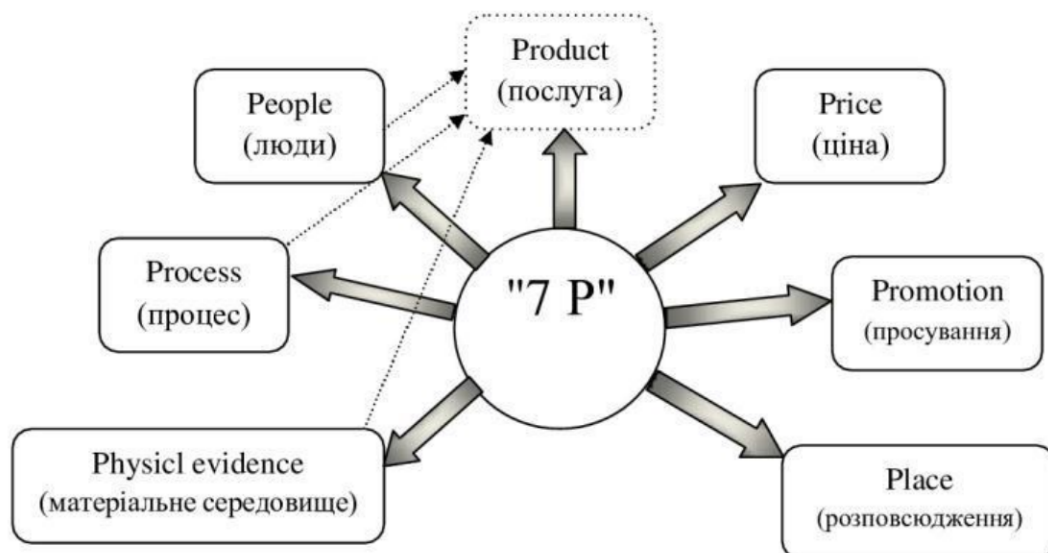


Рис.2.2. Маркетинг-мікс 7P, який використовує ПП «Тойота Україна».

Одним із головних інструментів стимулювання збуту є безпосередньо місце продажу, а саме *автосалон*. Найбільшою популярністю під час організації роботи автосалону користується концепція маркетингу 4C, яка об'єднує Customer Needs & Wants – бажання та потреби покупців, Cost to the Customer – затрати покупців, Convenience – зручність, Communication – комунікації. Поява 4C допомагає маркетологам підійти до проблеми просування та реалізації товару з іншого боку – з боку споживача.

Концепція маркетингу автосалона об'єднує: комунікації, продажі автомобілів, сервіс, продаж запасних частин і показовий майданчик. Концепція ідеально підходить задля налагодження відносин з клієнтами та обслуговування клієнтів протягом усього життєвого циклу, надаючи якісні послуги, забезпечуючи досягнення високого рівня продажів [35].

Маркетинг в автосалоні має свої специфічні особливості. Марка автомобіля є одним з основних визначальних факторів, на яких будуються маркетингові програми і рекламні кампанії для бізнесу автодилерів.

Чому? Кожна автомобільна марка формує власне бачення, яким має бути маркетинг автосалону, має низку індивідуальних особливостей управління та контролю рекламних методів та інструментів, які важливі для формування ефективної кампанії просування автосалонів, автомобільних сайтів.

Бренд (головна компанія в іншій країні) може не дозволяти вносити жодних змін на сайт, навіть якщо йдеться про встановлення безкоштовного сервісу Google Analytics, який надає пошукова система Google для формування детальної статистики відвідувачів сайтів. Концерн-виробник може повністю контролювати використання сайту, його наповнення та ведення рекламних компаній не лише в Києві, а й у всьому світі.

Рекламний бюджет дорівнює відсотку від прибутку, отриманого автосалонном. Вихід за встановлені фінансові рамки вимагає узгодження бюджету з головним офісом, що, як правило, є сумнівним заходом і, в результаті, рекламний маркетинг автосалону виявляється недостатньо ефективним.

Загальний сайт торгової марки не покриває всіх потреб продавця. Таке просте рішення, як реклама автосалону в інтернеті, виявляється неможливим і найчастіше з бюрократичних причин. В даному випадку імпортер має суворі правила ведення сайту, тому необхідно було обов'язково створити свій сайт.

Персонал в автосалоні високопрофесійний, уважний до відвідувачів. В салоні є зона відпочинку для власників автомобілей. Поки автомобіль ремонтується поряд з автосалоном на фірмовій СТО, водій може відпочити в зручному масажному кріслі, попиту кави, дивлячись на великому екрані, як ремонується його автомобіль, почитати книги і газети (є міні-бібліотека).

Усі бізнес-процеси в компанії чітко налагоджені, а дві програми лояльності є унікальними. Програма *Toyota Асістанс* діє протягом трьох років з дня першої реєстрації автомобіля без обмеження пробігу. Програма впроваджена в офіційній дилерській мережі Toyota з 2005 року та передбачає цілодобову інформаційну підтримку та професійну допомогу в дорозі. "Toyota Асістанс" включає в себе перелік послуг без додаткових оплат для клієнтів та діє в 35 країнах Європи [35].

Toyota Assistance Plus – це підтримка вашого автомобіля у дорозі після закінчення гарантійного терміну. Власники автомобілів Toyota, які офіційно були продані в офіційній дилерській мережі Тойота в Україні та для яких закінчився термін дії програми "Toyota Assistance" (3 роки, незалежно від пробігу), мають можливість стати учасниками програми "Toyota Assistance Plus". Ця програма передбачає два види пакетів послуг, що можна придбати: «Україна» та «Україна+Європа». Купуючи пакет послуг програми "Toyota Асістанс Плюс", ви отримуєте наступну підтримку: інформаційна підтримка; евакуація транспортного засобу; технічна допомога у дорозі; допомога на бездоріжжі; бронювання та оплата номера в готелі; бронювання та оплата квитків; автомобіль на заміну; виклик таксі.

Служба допомоги "Toyota Асістанс Plus" працює цілодобово, без вихідних та дарує клієнтам спокій і впевненість під час поїздок на автомобілі.

З метою оцінки ефективності функціонування системи маркетингу на підприємстві нами також були досліджені індекси довіри і популярності, а також коефіцієнт репутації, провідних світових автовиробників – конкурентів експертним методом за методикою GRI (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Рейтинг автовиробників за індексами популярності і індексами репутації (GRI)*

Індекс	Цільова аудиторія	
	Населення	ЗМІ
Індекс популярності	1. Toyota 2. Audi 3. Volkswagen 4. Mercedes-Benz 5. BMW	1. Toyota 2. Audi 3. Volkswagen 4. BMW 5. Mercedes-Benz
Індекс довіри	1. Toyota 2. Audi 3. Volkswagen 4. BMW 5. Mercedes-Benz	1. Toyota 2. Audi 3. Volkswagen 4. BMW 5. Mercedes-Benz

* за даними опитування експертів авторинку

Нами був проведений аудит репутації, іміджу, авторитету трьох найбільших світових автовиробників. Стояло завдання з'ясувати, як виглядають ці компанії в очах своїх головних аудиторій: споживачів, аналітиків авторинку, бізнесменів, журналістів, аудиторів, консультантів.

З цією метою був сконструйований ідеальний профіль репутації з дев'яти вирішальних чинників. Ми розділили їх на "жорсткі", безпосередньо пов'язані з бізнесом, і "м'які", які мають опосередковане відношення до бізнесу. Всі фактори пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Профіль репутації ПП «Тойота-Україна»

Пріоритетні фактори репутації ("жорсткі"):	Значимість (max – 5 балів)
– хороші фінансові показники	4,8
– успішність бізнес-розвитку	5
– ефективність менеджменту	5
– якість продуктів і послуг	5
Інші фактори репутації ("м'які"):	
етика ведення бізнесу та зовнішній імідж компанії	4,5
кадровий потенціал	4,5
інформаційна діяльність компанії	4,15
імідж компанії як ідеального роботодавця	4,6
соціально відповідальна поведінка	4,5

Джерело: складено автором

Найкращий, близький до ідеального профіль із трьох автовиробників виявився у ПП «Тойота-Україна» (табл.2.21). Репутаційний профіль ПП «Тойота-Україна» оцінювався в 5-ти-бальній системі.

Як видно, експерти визнали «жорсткі» чинники більш значущими для репутації, поставивши їм оцінки вище 4,8 балів. «М'які» фактори набрали дещо меншу кількість балів, оскільки поки що у нас їм приділяється недостатня увага, в той час як у всьому світі саме «м'які» чинники репутації стають все більш значущими. Це пов'язано з тим, що в останні роки на успіх бізнесу все більше починають впливати так звані *soft skills* ("м'які навички"), що передбачають комунікативну компетентність в управлінні бізнесом.

Після отримання параметрів ідеального репутаційного профілю, наведеного вище, експерти спробували вписати в дану модель реальні репутації усіх учасників дослідження. Для цього опитуваним експертам було запропоновано виявити співвідношення між позитивними і негативними характеристиками репутації автомобільних компаній, при цьому потрібно самостійно сформулювати і ті і інші. Ось як вишикувався перелік позитивних і негативних характеристик бізнесу з позиції українських експертів.

Позитивні характеристики:

- ефективність бізнесу;
- хороші відносини з держструктурами, успішний лобізм;
- технологічність, інноваційність;
- авторитетність в бізнес-співтоваристві;
- масштабність, потужний потенціал;
- професіоналізм, сильний керівник;
- відкритість, прозорість діяльності;
- диверсифікованість діяльності і продукції;
- ефективна політика запозичень;
- успішне IPO;
- грамотна стратегія;
- неконфліктність, незалученість у скандали;

– капіталізація, створена інтелектом.

Негативні характеристики:

- непублічність, закритість;
- непрозорість прийняття рішень;
- неочевидність стратегії;
- ненадійність, порушення даних обіцянок;
- корупційний лобізм.

Як видно з наведеного переліку, позитивні характеристики трьох найбільших компаній явно переважають над негативними, при цьому до негативних рис іноді приписують не реальні недоліки, а неочевидність переваг. Іншими словами, цільовим аудиторіям не вистачає доказів, що підтверджують успіхи цих компаній. Можна говорити про комунікаційних розриви, які існують у сфері неефективної трансляції зацікавленим аудиторіям потрібних ключових повідомлень.

Грунтуючись на отриманих даних, компанія *Toyota* є лідером в галузі позитивної репутації серед провідних автовиробників, який володіє найкращим співвідношенням між негативними і позитивними характеристиками (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Співвідношення позитивних і негативних характеристик

№ пор	Показники	Значення показника для компанії		
		Toyota	Audi	Volkswagen
1	Позитивні характеристики	326	387	233
2	Негативні характеристики	39	91	71
3	Коефіцієнт переважання позитиву над негативом	8,4	4,3	3,3

* за даними опитування експертів авторинку

Корисність даної методики визначення рівня репутації очевидна: будь-яка компанія прагне до якогось ідеального образу, і подібні виміри існуючої репутації допомагають наочно побачити, наскільки реальний репутаційний

профіль близький бажаного. Таке порівняння дозволяє намітити шляхи руху до ідеальної моделі, що і становить суть управління репутацією.

По суті, результати репутаційного аудиту – це перший документ, що дозволяє вибудовувати ефективні інформаційні канали і транслювати з ним позитивний образ компанії, отримуючи в результаті зростання капіталізації бренду, увагу ЗМІ, лояльність конкурентів і розширення клієнтської бази.

Компанія, яка починає серйозно займатися розробкою маркетингових стратегій повинна прагнути створити не просто хорошу репутацію, а найкращу репутацію на своєму ринку.

Вирішальними факторами для побудови ефективної системи маркетингу на підприємстві є:

1. Наявність внутрішнього СММ-спеціаліста з наповнення корпоративного сайту та сторінок підприємства у соціальних мережах.
2. Наявність маркетолога і PR- спеціаліста.
3. Наявність редакції корпоративного ЗМІ / журналіста у штаті підприємства.
4. Виокремлення в організаційній структурі спеціалізованих маркетингового і PR-підрозділу, рекламного підрозділів, або об'єднаного відділу маркетингу, реклами і комунікацій.
5. Регламентація усіх бізнес-процесів, наявність відповідної документації.

Регулярні виміри існуючої репутації давно стали звичними для великих західних компаній, вони проводять їх хоча б раз на кілька років, щоб вчасно відслідковувати динаміку змін свого основного нематеріального активу. Це дозволяє передбачити можливі ризики свого бізнесу, а також з'ясувати у співробітників, клієнтів, ділових партнерів, чи вони задоволені тим, як працює компанія.

Гудвіл - це в першу чергу нематеріальний актив, вартість побудованої маркетингової ділової мережі, тому й оцінювати його необхідно відповідним чином.

Таблиця 2.23

Бальна оцінка стимулюючих ознак репутації ПП «Тойота-Україна»

№ пор	Параметр оцінки репутації та ознаки, що підвищують її рівень	Бали	k вагомості, %
1	Продукція	0–65	21
	1.1 Висока якість продукції (за рядом параметрів)	0–30	
	1.2 Необмежений строк життєвого циклу підприємства	0–10	
	1.3 Високий рівень засвоєння виробничої потужності (більше за 85%)	0–5	
	1.4 Собівартість продукції нжча за конкурентів	0–5	
	1.5 Наявність позитивної тенденції до підвищення обсягів збуту продукції	0–10	
	1.6 Частка продукції, що експортується, перевищує 50%	0–5	
2	Рівень корпоративного управління	0–60	17,5
	2.1 Своєчасність подання звітності та повне розкриття інформації перед регулюючими органами, оприлюднення інформації, яка передбачена чинним законодавством	0–5	
	2.2 Наявність великої кількості позитивної та перевіреної інформації в ЗМІ	0–10	
	2.3 Доступна інформації для різних груп стейкхолдерів	0–5	
	2.4 Відповідність організаційної структури, виконавчого органу підприємства існуючим довгостроковим цілям розвитку суб'єкта господарювання	0–5	
	2.5 Прозорість функціонування компанії	0–5	
	2.6 Присутність котирувань на фондових біржах	0–10	
	2.7 Велика кількість акцій в обігу	0–10	
	2.8 Вчасна сплата дивідендів	0–10	
3	Результативність діяльності	0–40	14,3
4	інновації	0–30	11,9
	4.1 Низький ступінь зносу основних засобів	15	
	4.2 Високий ступінь технічної озброєності виробничого процесу	15	
5	соціальна відповідальність	0–60	11,4
	5.1 Невеликий рівень викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище	20	
	5.2 Відсутність штрафів за перевищення лімітів викидів	15	
	5.3 Реалізація соціальних проектів	10	
	5.4 Фінансування бюджетних програм	15	
6	умови праці	0–40	10,9
	6.1 Висока заробітна плата	20	
	6.2 Високий рівень безпеки праці	10	
	6.3 Розроблені програми розвитку персоналу	10	
7	Лідерство на ринку	0–20	13
	Всього		100

Джерело: складено автором.

Так, для проведення процедури визначення вартості ділової репутації необхідні наступні документи: повна фінансова звітність в розрізі трьох

останніх років; якщо такі є, аудиторські висновки; повний опис матеріальних засобів, наявних у володіннях компанії; інша розшифрована і з поясненнями інформація про майно суб'єкта господарювання; інформація про дебіторську заборгованість в розрізі договорів; якщо є дочірні компанії, то їх повні фінансові звіти.

Оцінка ефективності ділової репутації підприємства.

Успішно працююче підприємство отримує прибуток за рахунок матеріальних і нематеріальних активів, поставлених на баланс підприємства, а також від всіх інших нематеріальних активів підприємства, які не стоять на його балансі. Як правило, це права на результати творчої діяльності, які не віддільні від підприємства і від працівників підприємства. В принципі, деякі з них, наприклад ноу-хау, можуть бути віддільні від власників - фізичних осіб, але ці права ніколи не можуть бути продані окремо від підприємства, з яким вони нерозривно пов'язані [14].

Таким чином, загальна «маса» прав інтелектуальної власності, яка невіддільна від підприємства, називається *гудвілом*.

Гудвіл – нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо. *Гудвіл* — перевищення вартості придбання над часткою покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів, зобов'язань і непередбачених зобов'язань на дату придбання.

Оцінка гудвілу необхідна у разі продажу підприємства (бізнесу), оскільки таке підприємство має оцінюватися як сума його активів і гудвілу. Тобто підприємство, що має гудвіл, коштує дорожче, ніж те, яке його не має.

Оцінимо гудвіл досліджуваного підприємства за *методикою, заснованою на формулі податкового відомства США*. Відповідно до цієї методики справжня вартість гудвілу визначається після сплати податків за наступною формулою:

$$PV = (P_{cp} - P_{ma}) / K \quad (2.1)$$

де: P_{cp} – середньорічний прибуток підприємства після оподаткування;

P_{ma} – середньорічний прибуток на одиницю ринкової вартост матеріальних активів за вирахуванням пасивів (на основі обраної стандартної норми прибутку для галузі);

K – коефіцієнт капіталізації.

Розрахунок проводився в такій послідовності:

1. Визначався середньорічний прибуток підприємства за розрахунковий період (5 років);
2. Визначалась середня вартість матеріальних активів за той же період;
3. Визначався прибуток, який генерують матеріальні активи:

$$PMA = CMA * NP \quad (2.2)$$

де CMA - середня вартість матеріальних активів;

NP - норма прибутку в середньому по галузі.

4. Вартість гудвілу визначалась за формулою:

$$PV = (P_{cp} - P_{ma}) / K \quad (2.3)$$

В табл. 2.24 представлений розрахунок вартості гудвілу ПП «Тойота-Україна».

Таблиця 2.24

**Розрахунок середньорічного прибутку ПП «Тойота-Україна»
за 2018-2022 рр.**

Фінансовий рік	Прибуток після оподаткування, тис. грн.	Поправка, тис.грн.	Приведений прибуток, тис. грн.
2018	205 684	-	205 684
2019	298 928	108	298 820
2020	107 108	-	107 108
2021	154 231	521	153 710
2022	492 743	713	492 030
Всього за 5 років			1 258 273
Середньогодовий прибуток за 5 років			251 654

Джерело: розраховано автором за даними компанії

Таблиця 2.20

Розрахунок середньої вартості матеріальних активів СМА, грн.

Фінансовий рік	Вартість всіх активів, тис. грн.	Вартість нематеріальних активів, тис.грн.	Пасиви, тис.грн.	Вартість матеріальних активів, тис. грн.
2018	2 998 521	1 287	1 092 112	1 905 122
2019	3 889 124	1 589	1 401 217	2 486 310
2020	3 094 333	1 462	1 104 899	1 987 972
2021	4 036 783	1 894	1 681 534	2 353 355
2022	5 573 172	4 705	1 989 951	3 578 516
Всього за 5 років				12 311 275
Середнє за 5 років				2 462 255

Розрахуємо прибуток в розрахунку на матеріальні активи ПМА (при нормі 10%):

$$\text{ПМА} = 2\,734\,997 * 0,1 = 2\,462\,255 * 0,1 = 246\,255 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо вартість гудвілу (з коефіцієнтом капіталізації 0,2):

$$\text{PV} = \frac{251\,654 - 246\,255}{0,2} = 26\,995 \text{ тис. грн. (~\$1млн.)}$$

Таким чином, вартість гудвілу ПП «Тойота-Україна» в нашій країні складає всього біля 1 млн. дол. США. Це не так багато. Для порівняння: вартість бренду «Тойота» у 2012 році в світі оцінювалась експертами в 18,8 млрд. долл. США, у 2020 році – у 38,5 млрд.долл. США.

Враховуючи, що ПП «Тойота Україна» – це дочірня компанія, яка не має на своєму балансі багато нематеріальних активів, то таку оцінку можна вважати досить точною.

Наведений вище метод визначення вартості гудвілу є цілком придатним для функціонування підприємства в законодавчому полі в Україні, оскільки за оцінками експертів, вартість нематеріальних активів на підприємствах України, в середньому, не перевищує 1-5%.

Висновки до розділу 2

1. Таким чином, нами була досліджена організаційно-економічна характеристика підприємства. Для визначення сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей ринкового середовища, обґрунтування стратегії розвитку нами був застосований метод SWOT-аналізу, а також досліджена структура та фактори формування маркетингових стратегій на підприємстві, побудований організаційний профіль підприємства, проведений спрощений репутаційний аудит шляхом опитування експертів.

2. Організаційний профіль компанії ПП «Тойота-Україна» близький до ідеального. Нами також був досліджений коефіцієнт репутації, індекси довіри і популярності провідних світових автовиробників – конкурентів експертним методом GRI. Був проведений репутаційний аудит трьох найбільших світових автовиробників. Зроблено висновок, що за індексами популярності в засобах масової інформації, у населення і довіри краще всього позиції у компаній Toyota (на 1-му місці), Audi (2 місце), Volkswagen (3-тє місце). Профіль репутації Toyota був також оцінений нами за 5-ти бальною шкалою, експерти визнали "тверді" чинники більш значущими для репутації, поставивши їм оцінки вище 4,8 балів.

Зроблено висновок, що організаційний профіль системи менеджменту ПП «Тойота-Україна» відноситься до дочірнього типу. У підприємства відсутні до 100% елементів власного «фундаменту» системи управління маркетингом, що обумовлено наявністю всіх необхідних функцій на рівні головної (материнської) компанії.

Уразливість дочірнього типу організаційного профілю в Україні: відсутність «фундаменту» управління маркетингом і, зокрема, його стратегічної складової створює загрозу нівелювання крайніх відмінностей щодо сприйняття компанії споживачами, стейкхолдерами, наслідком чого може стати спонтанне зниження репутації і продажів компанії на національному ринку; втрачається гнучкість реагування на ринкові виклики,

що мають локальне походження. Виникнувши на національному ринку дочірньої компанії, ці виклики загрожують головній компанії.

Не дивлячись на це, можна зробити висновок, що на підприємстві є всі необхідні передумови для формування і підтримання ефективної системи маркетингових стратегій.

3. Було визначено, що компанія «Тойота» слідує стратегії лідерства і інновацій, концепції партнерського маркетингу (маркетингу взаємовідносин). Проведений SWOT-аналіз показує можливість руху організації до клієнтів, можливість збільшення асортименту продукції та покращення якості обслуговування споживачів. Компанія може здійснювати плавний рух вгору за рахунок зростання якості продукції/послуг та зростання популярності бренду, зміцнення репутації, і запровадити нові послуги для захоплення більшої частки ринку. За результатами SWOT-аналізу компанії «Тойота Україна» для зміцнення стратегії лідерства були визначені і рекомендовані наступні стратегії: 1) стратегія проникнення в нові сегменти ринку; 2) розроблення стратегії стабілізації, антикризової стратегії; 3) пошук нових ідей для збільшення частки ринку; 4) пошук нових корпоративних споживачів і державних замовлень під час війни; 4) використання наявних конкурентних переваг для утримання лідерської позиції і зменшення тиску конкуренції; 5) розширення видів діяльності за рахунок надання додаткових послуг; 6) розширення асортименту автомобілів, 7) проведення рекламної кампанії.

Був оцінений гудвіл досліджуваного підприємства за методикою, заснованою на формулі податкового відомства США, який склав біля 1 млн.долл. США, що порівняно небагато (в десятки разів менше) по відношенню до вартості бренду «Тойота», розрахованого міжнародними рейтинговими компаніями і до вартості гудвіла материнської компанії в Японії.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПП «ТОЙОТА-УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування удосконаленого організаційно-економічного механізму формування маркетингових стратегій підприємства

Якщо 1990-ті роки називали "золотою добою інновацій", 2000-і - "десятиліттям ризиків", то 2010-і роки і наступне десятиліття можна назвати цифровою епохою, епохою інформаційних технологій, епохою Інтернет-маркетингу, репутаційної економіки. У сучасному світі все більшого значення набуває не тільки те, що підприємство продає, але й те, яких цінностей дотримується і як веде бізнес. Взаємовідносини із споживачами, репутація є елементами бренду, який впливає на споживача. Репутаційний менеджмент є по суті наукою побудови бізнес-активності, інвестування і вибудовування відносин зі стейкхолдерами. Сприйняття компанії визначає те, як її стейкхолдери, починаючи з співробітників і закінчуючи споживачами, будуть вести себе по відношенню до неї.

З 301 компанії - бізнес-лідера, які взяли участь в останньому дослідженні Reputation Leaders Study 2022, тільки 16% вважають, що їх компанії мають всі можливості для управління репутацією, 85% переконані, що вони все ще знаходяться на ранніх стадіях організації менеджменту в даному напрямку.

Довіра і репутація є нематеріальними активами, які часто вважають самі собою зрозумілими і не враховують при формуванні фінансової звітності. Але згідно з численними дослідженнями, частка нематеріальних активів у загальній вартості провідних компаній збільшилася з 17% в 1975 році до 81% в 2020 році.

У науковій літературі, з недавніх пір, з'явилося безліч назв для позначення процесу формування і управління корпоративною репутацією, мова йде про такий термін, як «побудова репутації парадигми» або *«репутаційної стратегії»*.

Виділимо, насамперед, загальні *вимоги або принципи* до побудови системи і вироблення репутаційних стратегій.

Одне з основних вимог - репутацію треба не створювати, а підтверджувати. Але для різних цільових груп цей процес підтвердження вимагає різних доказів, тобто необхідний диференційований підхід до сегментів цільової аудиторії - і це можна вважати *другим принципом формування репутаційної стратегії*.

Наступний принцип - принцип циклічності, сутність якого полягає в тому, що процес управління репутацією має безперервний круговий характер (починається з аналізу ситуації і до неї ж повертається, але вже на рівні, досягнутому в результаті реалізації стратегії).

Базовим принципом також є безперервність і системність, оскільки репутаційні характеристики не можна підтримувати разовими заходами.

У найзагальнішому вигляді процес створення і підтримки репутації може бути описаний формулою:

$$\text{Репутація} = \text{Дії} + \text{Комунікації}. \quad (3.1.)$$

Згідно цій формулі, необхідно пам'ятати слова Г. Форда: «Не можна побудувати репутацію тільки на намірі зробити що-небудь».

Крім того, розробка стратегії є процесом, в ході якого необхідно дотримуватися певної послідовності і поетапності.

I. Дослідницька фаза. Процес розробки стратегії починається з фази дослідження цільових груп громадськості, їх очікувань і цінностей щодо заданої структури, виявлення репутаційної основи або об'єктів, визначення збігаються мотивів взаємодії.

У більшості випадків найбільш важливими цільовими групами є співробітники, споживачі, державні органи, акціонери, постачальники, громадські організації, ЗМІ та бізнес-партнери.

Г.Даулінг виділяє в якості основних цільових аудиторій стратегічних комунікацій, що визначають корпоративну репутацію [8]:

1. *Нормативні групи* (встановлюють закони і правила, оцінюють діяльність): органи влади, держструктури, ділове та професійне співтовариство, громадські організації) + сюди ж відносять рейтингові агентства.

2. *Функціональні групи* (впливають на виробничу діяльність і обслуговування клієнтів): співробітники, постачальники, дистриб'ютори, торгівля, сервісні, маркетингові та консалтингові організації;

3. *Дифузні групи* (захищають права інших членів суспільства): ЗМІ, органи соцзахисту, профспілки, екологічні організації;

4. *Споживачі* (вкрай неоднорідні за складом, купують не товари і послуги, а задоволення своїх потреб).

Очікування (цінності) зацікавлених груп громадськості щодо діяльності організації є диференційованими, але вони можуть бути представлені таким набором факторів, які є фактично відповіддю на питання: «На що реагують люди, з кожної цільової групи, думаючи про нас?» .

Виходячи з виявлених факторів, наступним кроком в побудові репутаційної стратегії є визначення її основи або тих об'єктів, на які в основному направлено оціночну думку зацікавлених груп. Наприклад, співробітники організації, якість товару, спектр і рівень послуг, досягнення організації в області інновацій, технологій, науки, фінансова незалежність і гнучкість.

II. Концептуальна фаза. Після проведення досліджень цільових груп громадськості та виявлення мотиваційних основ взаємодії настає етап побудови репутації парадигми. Це означає вибудовування стратегії по цілям і

завданням організації, визначення типу стратегії з урахуванням місії, а також представлення структури репутаційного поля.

Створюючи цінність, реалізуючи свою місію і стратегію, організація спрямовує зусилля в зовнішнє середовище, впливаючи на цільові групи і створюючи, таким чином, певне поле своїми діями.

II. Змістовна фаза. Вона передбачає складання планів внутрішньокорпоративних подій і дій на основі наявних ресурсів; відбір і моніторинг матеріалів ЗМІ; використання немедійних форм повідомлень, формування фірмової культури в рамках репутаційної стратегії.

Грунтуючись на ключовому положенні, згідно з яким репутацію треба не створювати, а підтверджувати – необхідно виявити:

- репутаційні ресурси, якими володіє компанія, оскільки саме ресурси визначають «дії» у формулі «репутація = дії + комунікації»;
- кошти перетворення - «комунікації», тобто основу комплексної PR-діяльності по реалізації репутаційної стратегії.

Слід пам'ятати, що репутаційну діяльність не можна ототожнювати тільки з інформуванням суспільства про стан справ. В силу того, що життєдіяльність структури пов'язана з розробкою і реалізацією стратегії, конкурентною боротьбою, кризовими ситуаціями, ефективний механізм повинен припускати також розширення набору функцій суб'єкта (наука, соціум, корпоративна культура, інновації тощо). Отже, доцільно розглядати елементи репутаційної стратегії як засіб досягнення високої капіталізації наявних репутаційних ресурсів.

Запропонований нами організаційно-економічний механізм формування ділової репутації підприємства представлено на рис. 3.1.

IV. Контрольна фаза: систематична оцінка репутації і її змін. Зміна оцінки репутації і аналіз результатів повинен носити регулярний характер і здійснюватися через певні проміжки часу. Так, наприклад, через 6 – 9 – 10 місяців (пов'язано з циклічністю року і попиту) в ході опитування, бесіди, фокус-групи або іншого методу дослідження ефективності діяльності з

побудови репутації компанії, загальний тренд громадської думки може мати тенденцію до загасання або наростання.

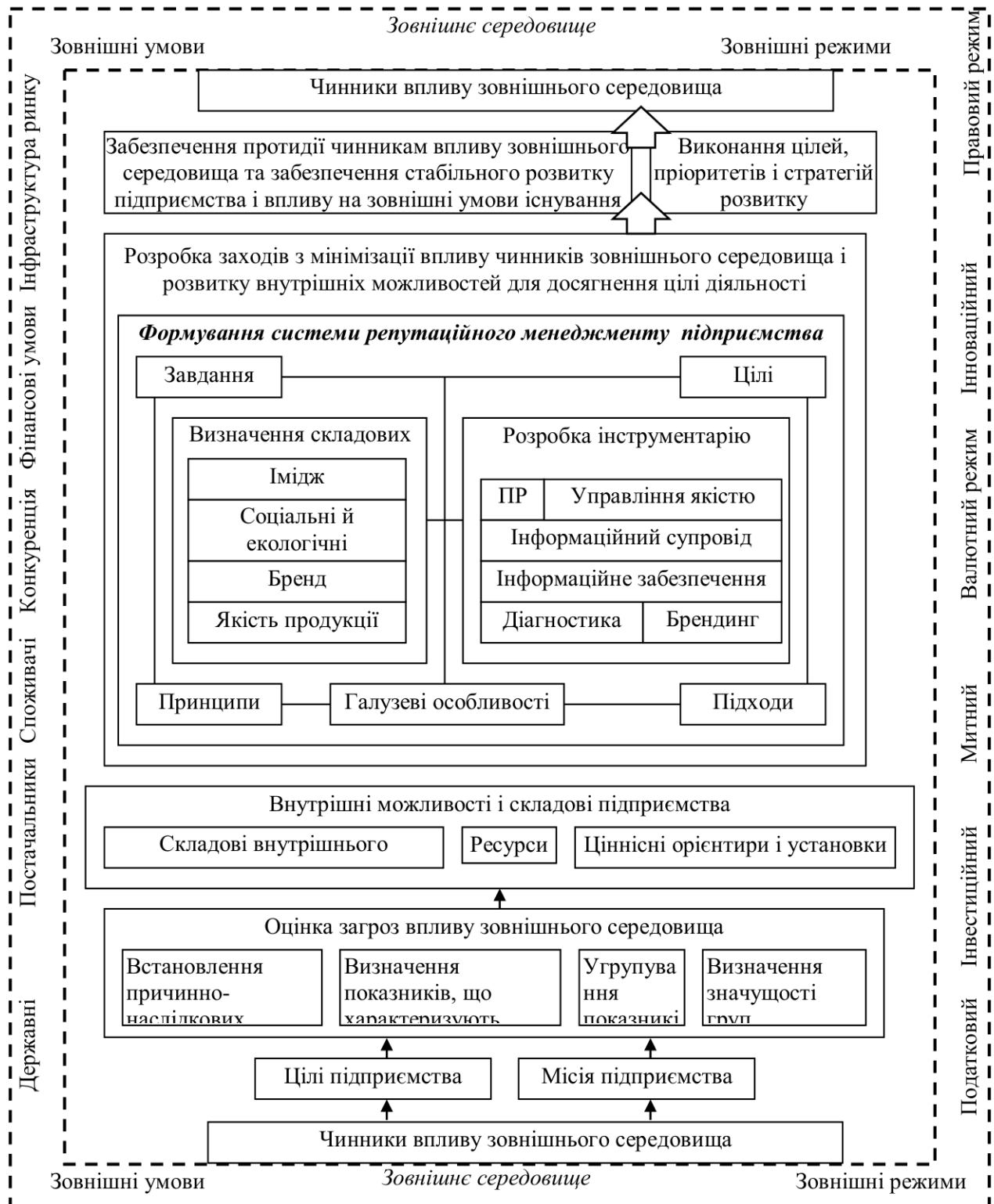


Рис. 3.1. Механізм формування і підтримки системи репутаційного менеджменту ПП «Тойота-Україна».

Джерело: адаптовано автором на основі [10, с. 8]

У разі відсутності змін або спаду, необхідно проаналізувати ситуацію, що склалася, з'ясувати причини і внести корективи в стратегію і програму дій. Побудова графіка, що показує зміни заданих елементів репутації в часі дозволить своєчасно і точно виявити «вузькі місця», зробити відповідні висновки і вжити заходів щодо зміни ситуації.

Крім цих загальних підходів, відомо кілька ефективних методик. Так, наприклад, методику управління репутацією *RepTrak™*, створену консалтинговою компанією Reputation Institute в 2005 році, вважають сьогодні однією з найпрогресивніших у напрямку репутаційного менеджменту.

Згідно з думкою експертів Reputation Institute, процес системного управління репутацією, повинен складатися з п'яти етапів (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

**Запропоновані нами етапи процесу системного управління
репутацією ПП «Тойота-Україна» за Reputation Institute**

Етапи	Зміст
Етап 1:	Вивчення та оцінка.
Етап 2:	Створення системи оцінки репутації та управління нею.
Етап 3:	Сприйняття репутації як фактора, який здійснює особливий вплив на бізнес (що піддається вимірюванню) і інтегрований в процес бізнес-планування.
Етап 4:	Формування зон відповідальності лідерів компанії щодо виконання окремих репутаційних цілей.
Етап 5:	Повне інтегрування репутаційного менеджменту в стратегію і інвестиційну активність компанії. Цієї мети досягли лише обрані компанії (3%).

З іншого боку, управління репутацією організації складається з *трьох напрямків*: формування репутації, підтримка репутації; захист репутації.

Окрім того, цей процес можна розділити на управління репутацією всередині компанії і управління репутацією в зовнішньому середовищі (рис.3.2).

Управління репутацією всередині організації передбачає формування *корпоративного кодексу поведінки*, розробку її філософії, концепції, іміджу перших осіб, моделей привабливої поведінки з клієнтами.

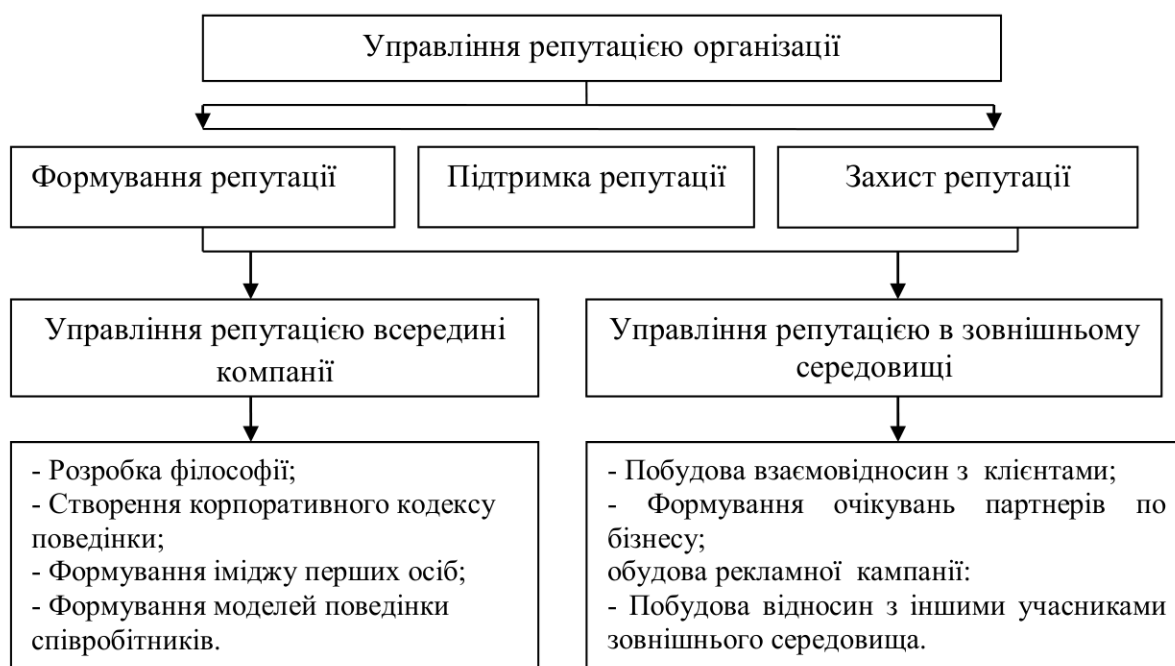


Рис. 3.2. Управління репутацією ПП «Тойота-Україна»

З цією метою здійснюється розробка основних напрямків позиціонування організації і стратегії її просування на ринку, вироблення і удосконалення корпоративного стилю, в тому числі логотипу, слогану, представницької продукції.

Приділяється велика увага роботі з персоналом, його мотивації, вдосконаленню нематеріального стимулювання співробітників. За результатами опитування співробітників з'ясувалося, що найбільш бажаним варіантом для них є оплата спортивних секцій і медичних послуг. Було визначено постачальників таких послуг, що дозволило отримати їх по корпоративним розцінкам.

Іншим напрямком управління репутацією є створення корпоративного кодексу поведінки. З цією метою здійснюється розробка *стандартів корпоративної поведінки*, що регламентують відносини акціонерів і топ-менеджерів, між співробітниками, моделей поведінки співробітників з клієнтами.

Проводиться робота по зміцненню корпоративного духу фірми, який в сукупності з іншими організаційними діями по створенню, наприклад, фірмового стилю, логотипу є основою «фірмовості» ділової репутації організації.

Наприклад, у компанії започатковані проекти з підтримки ЗСУ, молодих фахівців і студентів, дитячого і дорослого спорту, захисту природи, екологічні і культурні, спонсорські і волонтерські проекти.

Використання іміджу перших осіб організації також відноситься до важливого елементу процесу управління репутацією всередині організації та за її межами, що досягається за рахунок відповідного висвітлення в засобах масової інформації досягнень керівника, перемог в тендерах, тощо.

Управління репутацією вирішується PR-фахівцями, які заздалегідь анонсують позитивний розвиток організації.

Формування репутації вимагає застосування підходів, методів та принципів менеджменту і дозволяє підприємству досягти поставлених цілей взаємодії із зовнішнім оточенням у короткий термін і з найменшими витратами.

Таблиця 3.3

Запропонована методика формування репутації ПП «Тойота-Україна»

№ пор	Стадії
1.	Виявлення у споживачів думок, вражень, довіри до підприємства, репутацію якого потрібно формувати
2.	Конструювання репутації підприємства, як відповідь на очікування споживачів
3.	Розробка стратегії формування репутації
4.	Безпосереднє формування репутації: втілення моделі, реалізація оперативних та стратегічних планів
5.	Контроль за реалізацією плану
6.	Моніторинг сформованої репутації, розробка заходів з його підтримки та модернізації

До інструментів репутаційного менеджменту, які можуть бути застосовані до підприємства автомобільної газузі, належать: брендинг, паблік рилейшнз, бенчмаркінг, іміджмейкінг, реклама, стейкхолдер-менеджмент, ризик-менеджмент і антикризовий менеджмент (рис. 3.3).

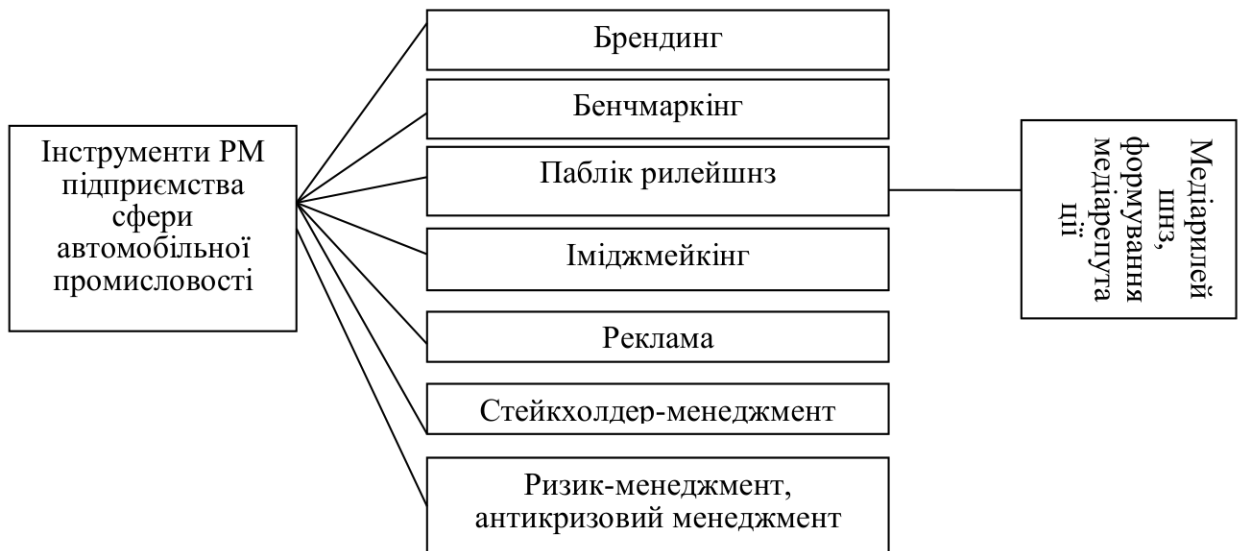


Рис. 3.3. Інструменти репутаційного менеджменту ПП «Тойота-Україна».



Рис.3.4. Схема процесу репутаційного менеджменту на ПП «Тойота-Україна».

Головним інструментом маркетингової взаємодії для ПП «Тойота-Україна» визначено стейкхолдер-менеджмент. Процес управління репутацією для ПП «Тойота-Україна» можна подати як схему (рис.3.4).

Отже, процес побудови репутаційної стратегії у сфері автомобільної промисловості містить ті ж самі етапи, що і загальний процес менеджменту, але має свою специфіку, пов'язану з його метою. Такими етапами є: аналіз нинішнього стану, репутації підприємства, аналіз очікувань стейкхолдерів, вибір стратегії, вибір інструментів, вибір тактик, вибір часових меж репутаційного менеджменту, вибір і накопичення ресурсів, оцінювання результату, здійснення коригування.

Отже, у процесі формування стратегій досліджуваного підприємства можна виокремити як мінімум три загальних етапи: моніторинг; розробка і реалізація; контролінг.

Найважливішим інструментом побудови успішної конкурентоздатної стратегії ПП «Тойота-Україна» є стейкхолдер-менеджмент, налагодження міцних взаємовідносин із індивідуальними, корпоративними і державними споживачами.

3.2. Розробка програми заходів з підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства

Вивчивши всі доступні зарубіжні і вітчизняні методики і механізми формування маркетингових стратегій, автором в межах концепції маркетингу взаємовідносин запропоновано наступна програма (алгоритм) управління маркетингом і діловою репутацією підприємства ПП «Тойота-Україна».

На першому етапі необхідно провести аналіз зовнішнього середовища підприємства і виділити цільові (найбільш важливі для його діяльності) групи впливу. Для працюючої в сфері як роздрібного, так і оптового продажу автомобілів компанії це повинні бути споживачі (як фізичні особи, так і юридичні), ділові партнери та персонал (без кваліфікованого персоналу складно підтримувати високу конкурентоспроможність на авторинку).

На другому етапі слід виділити основні елементи ділової стратегії і репутації, які формують її в очах зазначених цільових груп. Програма управління репутацією підприємства представлені нами в табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програма управління діловою репутацією підприємства в межах концепції маркетингу взаємовідносин ПП «Тойота-Україна»

№ пор	Стадії	Терміни	Виконавці
1.	Аналіз зовнішнього середовища компанії, виділення цільових аудиторій		
2.	Визначення основних елементів ділової репутації для обраних цільових груп.		
3.	Оцінка елементів ділової репутації для обраних цільових груп.		
4.	Визначення бажаного («ідеального») профілю ділової репутації для цільових аудиторій.		
5.	Розробка і затвердження програми заходів щодо формування ділової репутації.		
6.	Розробка і затвердження бюджету на формування позитивної ділової репутації.		
7.	Реалізація програми заходів щодо формування ділової репутації компанії.		
8.	Оцінка ефективності реалізації програми заходів щодо формування ділової репутації компанії.		

На третьому етапі методом опитування представників цільових груп слід визначити сильні і слабкі сторони ділової репутації компанії в очах кожної з цільових груп.

На наступному етапі потрібно сформувати ідеальний профіль ділової репутації компанії для кожної з цільових груп.

Специфіка механізму формування репутації підприємства, її змісту, структурних складових і етапів реалізації залежить від двох умов:

- етапу життєвого циклу підприємства, на якому починають здійснюватися заходи щодо формування іміджу;
- етапу життєвого циклу репутації [11].

Хатікова З.В. виділяє три види програм формування репутації для підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу:

- підприємства, що розпочинають функціонувати на ринку та, відповідно, починають формувати репутацію;
- підприємства, що активно діють на ринку, але не займаються репутаційним менеджментом;
- підприємства, яким необхідно переглянути або повністю змінити програму формування репутації.

Очевидно, що ПП «Тойота-Україна» відноситься до останньої групи. Проведені дослідження показали, що процес формування репутації має певні особливості для різних видів підприємств.

Репутацію створюють з урахуванням особливостей потреб і запитів основних груп споживачів. Кожна з цільових груп сприймає підприємство з власної точки зору, привабливі для них діаметрально протилежні речі.

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або заінтересована особа – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.

Таблиця 3.5

Співвідношення компонентів ділової репутації компанії з її цільовими аудиторіями

№ пор	Компонент ділової репутації	Аудиторія, на яку він націлений
1	Емоційна привабливість	покупці громадскість партнери персонал
2	Якість продукції (послуг)	покупці громадскість партнери
3	Відносини з партнерами	партнери покупці
4	Репутація керівництва	партнери персонал громадскість
5	Соціальна відповідальність	держави громадскість персонал
6	Фінансові показники	акціонери персонал держави громадскість партнери

В ході розгляду структури ділової репутації підприємства автором були виділені основні цільові групи (стейкхолдери) підприємства та компоненти ділової репутації, які на них впливають (табл.3.5 і 3.6).

Таким чином, ми охарактеризували основні шість компонентів ділової репутації, що включають емоційну привабливість компанії, якість продукції або послуг, відносини з партнерами, репутацію керівництва, соціальну відповідальність і фінансові показники.

Дані компоненти формують ділову репутацію компанії для різних цільових аудиторій - споживачів, партнерів, держави, суспільства, працівників і акціонерів.

Для полегшення і покращення аналізу стейкхолдерів підприємства використаємо «матрицю стейкхолдерів». Нами визначено основні групи заінтересованих сторін ПП «Тойота Україна»: клієнти та споживачі, постачальники, державні органи, співробітники, суспільство, страхувальники, тощо (табл.3.6).

Побудуємо матрицю стейкхолдерів ПП «Тойота Україна», в якій вказано інтереси кожної з груп.

Визначено бажані форми взаємодії підприємства ПП "Тойота-Україна" з основними групами зацікавлених сторін з метою формування ділової мережі, які наведено в табл. 3.6.

Отже, необхідними умовами формування репутації, на наш погляд, є: позитивні результати діяльності господарюючого суб'єкта у вигляді виготовлення і продажу високоякісних товарів та надання якісних послуг; усвідомлення проблем, пов'язаних з формуванням репутації організації; визначення прагнень і реакцій цільових аудиторій, вагомих для підприємства; налагодження з боку підприємства стратегічних партнерських відносин з цільовими аудиторіями; застосування, при необхідності, науково-обґрунтованих і перевірених на практиці технологій формування репутації.

Таблиця 3.6

Організаційні стейкхолдери ПП «Тойота Україна» та їх інтереси

№ пор	Найменування групи стейкхолдерів	Типові інтереси
1	2	3
1	Акціонери	1. Розмір річного дивіденду. 2. Підвищення вартості їхніх акцій. 3. Зростання вартості компанії та її прибуток. 4. Коливання цін на акцію
2	Інституційні інвестори	5. Розмір інвестицій з високим рівнем ризику. 6. Очікування високого прибутку. 7. Збалансованість їх інвестиційного портфеля
3	Менеджери вищої ланки	8. Розміри їх платні і премій. 9. Види можливих додаткових доходів. 10. Соціальний статус, пов'язаний з роботою в компанії. 11. Рівні відповідальності. 12. Кількість і гострота службових проблем
4	Працівники	13. Гарантії зайнятості. 14. Рівень реальної заробітної плати. 15. Умови найму. 16. Можливості просування по службі. 17. Рівень задоволення роботою
5	Клієнти, споживачі	18. Підвищення якості товарів і послуг. 19. Прийнятні, стабільні ціни. 20. Безпека, зручність продукції. 21. Нові продукти і послуги у відповідні терміни. 22. Різноманітність вибору.
6	Дилери-розповсюджувачі	23. Післяпродажне обслуговування. 24. Своєчасність і надійність поставок. 25. Якість поставленого продукту (послуги).
7	Постачальники	26. Стабільність замовлень. 27. Збут товару, вчасна оплата їхніх послуг. 28. Створення відносин залежності від поставок.
8	Банки, фінансові корпорації	29. Фінансова стійкість. 30. Кредитоспроможність. 31. Кредитна історія. 32. Здатність виплатити позики. 33. Своєчасна виплата відсотків. 34. Хороше управління рухом грошових коштів
9	Державні органи, представники державної і муніципальної влади	35. Забезпечення зайнятості. 36. Сплата податків. 37. Відповідність діяльності вимогам закону. 38. Внесок в економічне зростання регіону. 39. Внесок у місцевий бюджет
10	Страховальники	40. Фінансова вигода у кожному клієнті

Продовження таблиці 3.6.

1	2	3
11	Суспільство	41. Розширення асортименту, забезпечення населення і підприємств автомобілями на певній території. Головним чином – захист навколишнього середовища, соціальна відповідальність.
12	Соціальні та суспільні групи, суспільні організації, ЗМІ	42. Турбота про довкілля. 43. Участь і підтримка місцевої громадської діяльності. 44. Проведення акцій соціальної відповідальності. 45. Вимога прислухатися до груп впливу.

Визначено бажані форми взаємодії підприємства ПП "Тойота-Україна" з основними групами зацікавлених сторін з метою формування ділової мережі, які наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Форми взаємодії підприємства ПП «Тойота-Україна» з основними групами зацікавлених сторін в межах концепції маркетингу взаємовідносин

№ пор	Група зацікавлених сторін	Форма взаємодії
1	Власники та керівництво	Річний звіт, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, бухгалтерські звіти, участь у конференціях та засіданнях.
2	Працівники	Збори, тематичні семінари, корпоративні заходи, корпоративний Інтернет-портал, корпоративне видання, анкетування, колективний договір, кодекс корпоративної етики, навчальні тренінги.
3	Споживачі	Корпоративний сайт, контактний центр, анкетування, презентації, річний звіт, книги пропозицій, відповіді на претензії, консультації, переговори, інтерв'ю.
4	Постачальники	Консультації, корпоративний сайт, переговори, ділові зустрічі.
5	Інвестори та кредитори	Річний звіт, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, бухгалтерські звіти, участь у конференціях, ділові зустрічі, публікації у ЗМІ.
6	Органи влади та місцеві громади	Конференції, круглі столи, соціальні та благодійні програми, публікації у ЗМІ
7	Засоби масової інформації, суспільні організації	Прес-конференції, публікації, засідання

Отже, необхідними умовами формування репутації, на наш погляд, є: позитивні результати діяльності господарюючого суб'єкта у вигляді

виготовлення і продажу високоякісних товарів та надання якісних послуг; усвідомлення проблем, пов'язаних з формуванням репутації організації; визначення прагнень і реакцій цільових аудиторій, вагомих для підприємства; налагодження з боку підприємства стратегічних партнерських відносин з цільовими аудиторіями; застосування, при необхідності, науково-обґрунтованих і перевірених на практиці технологій формування репутації.

Виходячи з аналізу співпраці підприємства із стейкхолдерами, можна зробити висновок, що необхідно залучати нових зацікавлених сторін для більш ефективного функціонування підприємства. Із залученням нових стейкхолдерів збільшується рівень соціальної відповідальності підприємства.

Крім того, програма заходів з формування маркетингової стратегії ПП «Тойота-Україна» повинна включати управління кризовими ситуаціями або антикризовий менеджмент.

Маркетингові рекомендації з просування автосалону в Інтернет:

1. Адаптувати усі свої сайти під мобільні пристрої.
2. Налаштувати лід-форми (записи на тест-драйв і на СТО).
3. Додати можливість зробити покупку авто через сайт.
4. Застосування автоматичних стратегій Google Ads, які дозволяють залучити більшу кількість лідів без додаткового фінансування.
5. Збільшення охоплення своєї аудиторії у пошуковій мережі.
6. Звернення до формату медійної реклами Google Discovery, який дозволяє настроїти рекламу максимально точно під цільову аудиторію.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Маркетингова стратегія діяльності на ринку і ділова репутація підприємства час від часу піддається впливу негативних факторів його функціонування, які можуть призвести до серйозних втрат. Найнебезпечніші для ділової репутації є *кризові ситуації*, пов'язані з проблемами діяльності підприємства, форс-мажорними обставинами та спричинені зумисними діями конкурентів.

Підготовка підприємства до виникнення кризових ситуацій розпочинається із визначення можливих криз та їх ймовірностей настання, їх ранжування за масштабністю негативних наслідків.

До визначених видів криз підприємства розробляються стратегії й програми контролю та управління комунікаціями, в тому числі готується список авторитетних осіб для швидкого та успішного їх врегулювання. Для ефективного подолання кризових ситуацій проводяться навчання й тренінги для персоналу, впроваджується автоматизація виробничих процесів підприємства.

При виникненні кризових ситуацій, спровокованих зумисними діями конкурентів, використовують подавання заяви до суду, профілактичні методи та методи чорного піару. Захист репутації підприємства в суді не дозволяє отримати потрібний результат, оскільки негативна інформація поширюється на ще більшу частину громадськості та розриваються контакти підприємства із важливими діловими партнерами. Профілактичні методи захисту репутації підприємства дозволяють заздалегідь попередити розголошення комерційної таємниці підприємства й тримати інформаційні потоки підприємства під контролем. Ефективніший метод протидії наклепнику є застосування методів чорного піару шляхом використання дискредитації джерела поширення негативної інформації, зведення до абсурду змісту негативної інформації про підприємство, підтримки позитивного іміджу підприємства за допомогою налагоджених комунікацій із цільовими групами громадськості.

Застосування методів управління комунікаціями для подолання кризових ситуацій дозволить мінімізувати репутаційні втрати, знизити витрати зі страхування діяльності підприємства.

Ризик втрати позитивної репутації підприємства - це ризик виникнення збитків в результаті зменшення числа клієнтів внаслідок створення в суспільстві негативного уявлення про підприємство, якості надаваних їм послуг або характері діяльності в цілому. Ризик втрати «правильної» репутації виникає через недоліки в організації діяльності компанії, тобто внутрішніх факторів і дій з боку зовнішніх контрагентів.

Внутрішні чинники ризику втрати репутації обумовлені наступними причинами: - недоліки кадрової політики при наймі і розстановці персоналу; - недотримання працівниками норм ділового спілкування, принципів професійної етики; - відсутність програм підвищення кваліфікації працівників; - невиконання підприємством договірних зобов'язань перед кредиторами, клієнтами та іншими контрагентами; - збої в роботі електронних управлінських систем, що стали причиною невиконання зобов'язань перед клієнтами і контрагентами.

До зовнішніх факторів ризику втрати ділової репутації підприємства відносять:

- збільшення кількості скарг і претензій до підприємства, в тому числі щодо якості обслуговування клієнтів і взаємовідносин з іншими контрагентами;
- негативні відгуки і повідомлення про підприємство в засобах масової інформації в порівнянні з іншими учасниками ринку індустрії туризму за певний період часу;
- зміна фінансового стану підприємства (наприклад, прибутковості);
- відмова постійних клієнтів і контрагентів від співпраці з підприємством.

Перелік можливих дестимулюючих ознак репутації, від яких не застраховане ні одне підприємство, наведено в додатку Е.

Підприємство, яке прагне зберегти свою репутацію та імідж повинно активно діяти у напрямку *управління кризами*. Управління кризами або *антикризовий менеджмент* – це комплекс заходів, спрямованих на передбачення та підготовку до можливих криз, профілактика кризових ситуацій, методи ефективного подолання криз за допомогою управління та контролю інформаційних потоків про діяльність підприємства, які виникли з мінімальними репутаційними втратами [5, с. 94].

Комплекс заходів, пов'язаних із передбаченням та підготовкою до можливих криз шляхом застосування методів ефективного управління та контролю за комунікаціями підприємства, які дозволяють досягти мінімальних репутаційних втрат, називають антикризовим репутаційним менеджментом [5, с. 127].

Антикризовий репутаційний менеджмент полягає у складанні *програми заходів з профілактики та подолання негативних наслідків кризових ситуацій* на основі аналізу репутаційних ризиків, тобто ймовірних кризових ситуацій, які можуть трапитися на підприємстві.

Для кожного підприємства важливо знати, які небезпеки у його галузі діяльності можуть виникати та призводити до настання кризових ситуацій, щоб до них добре підготуватися й тим самим зменшити свої втрати. Здійснити аналіз можливих загроз зовнішнього середовища та визначити свої слабкі сторони підприємству, а також виділити всі можливі кризові ситуації, які можуть статися на конкретному підприємстві, дозволить методика SWOT-аналізу.

Найефективніша боротьба із кризою – це підготовка до неї шляхом розроблення конкретного плану дій із її подолання, і, тим самим, зменшення її негативних наслідків для підприємства та його ділової репутації.

Ціль плану врегулювання кризи – зберегти довіру та інформувати громадськість, повідомити про заходи, які застосовуються, підтримувати зв'язок із партнерами організації.

Орієнтовно план із врегулювання кризової ситуації може мати наступну структуру (табл.3.3).

Таблиця 3.3.

**Структура плану з врегулювання кризових ситуацій підприємства
ПІІ «Тойота-Україна»**

Розділ антикризового плану	Зміст розділу
1. Розроблення типології можливих криз підприємства	Провести типологію можливих криз підприємства та визначити параметри їх ідентифікації, ймовірність їх настання, а також можливі від них масштаби збитків. Значення параметрів для визначення кризової ситуації та віднесення її до певного виду небезпечності зазвичай встановлюються керівництвом підприємства або керівництвом галузевих комплексів. При встановленні значень параметрів кризових ситуацій керівництву можна орієнтуватися на наявність фінансових й операційних резервів, стратегічні цілі і плани розвитку підприємства, а також бажання акціонерів у сфері ефективності та надійності діяльності підприємства
2. Програма заходів подолання кризових ситуацій	Виявлені кризові ситуації оцінюються та ранжуються за небезпечністю для репутації підприємства, і, відповідно до кожної із них, розробляється своя стратегія і програма комплексу заходів та дій з її врегулювання [16, с. 115]. Визначаються пріоритетні об'єкти для захисту під час виникнення конкретної кризи на підприємстві, на які потрібно звернути увагу в першу чергу (життя людей, репутація підприємства, безперебійна діяльність підприємства, міра матеріальних збитків, шкода оточуючому середовищу)
3. Створення команди антикризового врегулювання	Дії антикризової команди (кількістю від 8 до 10 чоловік, із представників страхових, юридичних та інших консультантів) повинні бути чіткі й добре злагоджені, адже залежно від того, з якою оперативністю і чіткістю підприємство реагує на загрозу, красномовно свідчить про те, наскільки воно дорожить своїм добрим ім'ям.
4. Складання списку авторитетних осіб	Авторитетні особи (спеціалісти, експерти, громадські діячі тощо) серед громадськості та лідери громадських думок дозволять швидко та успішно врегулювати кризову ситуацію та заспокоїти громадськість [12, с. 88]
5. Забезпечити контроль над поширенням інформації через ЗМІ	Правильно вибудовані комунікації дозволяють захистити ділову репутацію підприємства, підтримати довіру до підприємства, підвищують імовірність отримати підтримку серед стейкхолдерів (зацікавлених груп громадськості) [7, с. 62]. Пріоритетна роль у формуванні громадської думки про підприємство належить ЗМІ. Готуючись до можливих криз, потрібно скласти список ключових галузевих ЗМІ (преси, радіо, телебачення, Інтернет), розробити програму взаємодії із ними, щоб тримати під контролем інформаційні потоки та бути авторитетним джерелом інформації, а також налагодити процеси інформаційного обміну із внутрішнім та зовнішнім середовищами

Отже, з метою підготовки до кризових ситуацій потрібно підприємству постійно проводити моніторинг інформації зовнішнього та внутрішнього середовищ, постійно бути у курсі подій; розробляти свої методики діагностики кризових ситуацій на початкових рівнях їх розгортання з метою швидкого й ефективного їх подолання, проводити профілактику кризових ситуацій, а також приділяти увагу належному виконанню і контролю всіх параметрів безпеки й охорони праці, технології виробництва, технологічних нормативів та законодавства, а також дотримуватися принципів моралі та етики у відносинах із своїми діловими партнерами та клієнтами.

Крім кризових ситуацій, які виникають на підприємстві внаслідок аварій та інших проблем, пов'язаних із його діяльністю, діловій репутації підприємства можуть загрожувати кризові ситуації, спровоковані зумисними діями його конкурентів. Витік негативної інформації про підприємство та поширення чуток може призвести до відтоку клієнтів у зв'язку з розголошенням інформації про зниження якості товарів, порушення технологій виробництва, екологічні проблеми виробництва [22, с. 105].

Таким чином, нами розглянуті відомі методики формування маркетингових стратегій, ділової репутації підприємства, зроблено висновок про необхідність побудови системного на підприємстві, системного управління репутацією на основі застосування *стейкхолдерно-орієнтованого підходу*. Ідентифіковані стейкхолдери по відношенню до підприємства. Розроблено *Програму заходів з формування і підтримання системи маркетингу на підприємстві і План заходів з врегулювання кризових ситуацій підприємства*.

Вирішальними факторами для побудови системи управління стратегічним маркетингом на підприємстві є:

1. Наявність внутрішнього спеціаліста з наповнення і підтримки корпоративного сайту та сторінок підприємства і його брендів у соціальних мережах.

2. Наявність маркетолога і PR- спеціаліста у складі відділу маркетингу.

3. Наявність редакції (редактора) корпоративного ЗМІ / журналіста у штаті підприємства.

4. Виокремлення в організаційній структурі спеціалізованого маркетингового і PR-підрозділу.

5. Регламентація усіх бізнес-процесів, наявність відповідного бюджету і відповідної документації.

Результатом упровадження заходів щодо взаємодії із зацікавленими сторонами має бути позитивна ділова репутація підприємства. Водночас безперервним повинен бути процес її підвищення. Тому важливим аспектом є не тільки встановлення зв'язків, але й їх підтримування протягом діяльності підприємства.

Оцінимо прогнозний гудвіл досліджуваного підприємства за методикою, заснованою на формулі податкового відомства США.

Як відомо, останні 5 років «Тойота» є одним із лідерів продаж автомобілів в світі і Україні. Так, наприклад, за даними компанії, в 2022 р. на ринку України реалізовано 5148 автомобілів на суму понад 109 368 тис. долл. США. Щорічне зростання обсягів реалізації складає не менше 20 - 35% [34].

Очікується, що завдяки впровадженню запропонованої програми заходів, обсяг реалізації продукції компанії зростатиме не менше ніж на 20%. на рік. Розрахуємо прогнозний гудвіл досліджуваного підприємства за обсягом реалізації продукції.

Для використання методу оцінки гудвілу за обсягом реалізації потрібно знати середньогалузеві коефіцієнти рентабельності. Гудвіл компанії розраховується за формулою [14, 33]:

$$GV = (NOI - Q_f \times R_q) / R_g, \quad (3.1)$$

де GV – гудвіл;

NOI – чистий операційний дохід від діяльності компанії.

Розраховується як валовий дохід за вирахуванням операційних витрат і витрат на відшкодування (на поточний ремонт) ;

R_q – середньогалузевої коефіцієнт рентабельності реалізації продукції;

R_g – коефіцієнт капіталізації нематеріальних активів (відношення прибутку компанії до вартості нематеріальних активів, облікованих на балансі);

Q_f – вартість реалізованої продукції.

Як і при використанні попереднього методу, головна проблема в цьому випадку пов'язана зі складністю отримання зовнішніх даних, конкретно - коефіцієнта середньогалузевої рентабельності. Тому вибір методу оцінки гудвілу залежить в першу чергу від доступності інформації, якою володіє компанія.

Так, наприклад, згідно прогнозним розрахункам, обсяг продукції, що реалізується компанією, складе 200 млн.дол.США. Чистий операційний дохід компанії становить 40 млн.дол.США, рентабельність нематеріальних активів або коефіцієнт капіталізації становить 15%. Середня рентабельність аналогічної продукції 10% [35].

На підставі цих даних може бути розрахований прогнозний гудвіл компанії:

$$(40 \text{ млн.дол. США} - 200 \text{ млн. дол. США} \times 0,1) / 0,15 = 3 \text{ млн. дол. США}).$$

Таким чином, наша програма заходів із стратегічного маркетингу сприятиме зміцненню фінансового стану і репутації підприємства, збільшенню обсягів продажу і зростанню прибутку.

Висновки до розділу 3

Найважливішим інструментом маркетингового стратегічного планування в межах концепції маркетингу взаємовідносин для ПП «Тойота-Україна» з автосалоном є стейкхолдер-менеджмент.

Автором запропоновано програма (алгоритм) управління діловою репутацією підприємства ПП «Тойота-Україна». В ході розгляду структури ділової репутації підприємства автором були виділені основні цільові групи (стейкхолдери) підприємства та компоненти ділової репутації, які на них впливають. Побудовано матрицю стейкхолдерів ПП «Тойота Україна», в якій вказано інтереси кожної з груп.

В межах концепції маркетингу взаємовідносин визначено бажані форми взаємодії підприємства ПП "Тойота-Україна" з основними групами зацікавлених сторін.

Виходячи з аналізу співпраці підприємства із стейкхолдерами, можна зробити висновок, що необхідно залучати нові зацікавлені сторони для більш ефективного функціонування підприємства, збільшення частки ринку. Із залученням нових стейкхолдерів збільшується рівень соціальної відповідальності підприємства.

Крім того, програма заходів з удосконалення стратегії маркетингу, програма з формування ділової репутації ПП «Тойота-Україна» у військовий час повинні включати управління кризовими ситуаціями або антикризовий репутаційний менеджмент. Складено план з врегулювання кризових ситуацій підприємства.

Таким чином, нами розглянуті відомі методики формування стратегії маркетингу і ділової репутації підприємства, зроблено висновок про необхідність побудови системного управління маркетингом і репутацією на підприємстві, на основі застосування стейкхолдерно-орієнтованого підходу. Ідентифіковані стейкхолдери по відношенню до підприємства. Розроблено Програму заходів з формування і підтримання системи управління репутацією на підприємстві і План заходів з врегулювання кризових ситуацій підприємства.

Вирішальними факторами для побудови, удосконалення системи управління стратегічним маркетингом на підприємстві є:

1. Наявність внутрішнього спеціаліста з наповнення і підтримки корпоративного сайту та сторінок підприємства і його брендів у соціальних мережах.

2. Наявність маркетолога і PR- спеціаліста у штатному розкладі.

3. Наявність редакції корпоративного ЗМІ / журналіст(а/ів) у штаті підприємства.

4. Виокремлення в організаційній структурі спеціалізованого маркетингового і PR-підрозділу (відділу з управління репутацією).

5. Регламентація бізнес-процесів управління маркетингом і репутацією, наявність відповідного бюджету і відповідної документації.

Зроблена прогнозна оцінка ефективності функціонування системи маркетингу підприємства за умови впровадження запропонованих заходів. Прогнозний гудвіл компанії (вартість ділової маркетингової мережі компанії «Тойота Україна») склав 3 млн. дол. США.

Надані *рекомендації до стратегії просування послуг автосалону в Інтернет:*

1.Адаптувати усі свої сайти під мобільні пристрої.

2.Налаштувати лід-форми (записи на тест-драйв і на СТО).

3.Додати можливість зробити покупку авто через сайт.

4.Застосування автоматичних стратегій Google Ads, які дозволяють залучити більшу кількість лідів без додаткового фінансування.

5.Збільшення охоплення своєї аудиторії у пошуковій мережі.

6.Звернення до формату медійної реклами Google Discovery, який дозволяє настроїти рекламу максимально точно під цільову аудиторію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В 1 розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи формування системи маркетингових стратегій підприємства.

1. *Маркетингова стратегія* – це, насамперед, система дій по реалізації маркетингових цілей підприємства. До *основних елементів* маркетингової стратегії належать: визначення цільового ринку; позиціонування; товарна політика; цінова політика; система розподілу; маркетингові комунікації; гарантійне обслуговування. Класифікують маркетингові стратегії за багатьма ознаками. *Залежно від економічного стану підприємства* виділяють: стратегії виживання, стабілізації, зростання. *Залежно від елементів маркетинг-міксу 4P* розрізняють: товарну, цінову, збутову, комунікаційну стратегію. *Залежно від конкурентних переваг*: стратегію цінового лідерства; диференціації, фокусування (концентрації). *Модель розробки стратегії* містить такі ключові елементи: місія; візія; цінності підприємства; спланована стратегія; рішення про розподіл ресурсів; інвестиції в нові продукти і процеси. *Показник ефективності маркетингу ROI* – показує, наскільки витрати на маркетингову стратегію окупилися.

В 2 розділі нами була досліджена організаційно-економічна характеристика підприємства, фінансово-економічні показники, проведено аналіз маркетингових стратегій.

2. Було визначено, що організаційний профіль компанії ПП «Тойота-Україна» близький до ідеального. Були досліджені коефіцієнт репутації, індекси довіри і популярності основних конкурентів компанії – автовиробників Audi і Volkswagen експертним методом GRI. Був проведений порівняльний репутаційний аудит трьох автовиробників. Зроблено висновок, що за індексами популярності в засобах масової інформації, у населення і довіри, Toyota на 1-му місці, Audi - 2 місце, Volkswagen - 3-тє місце. Профіль репутації Toyota був оцінений нами за 5-ти-бальною шкалою, експерти

визнали "тверді" чинники більш значущими для репутації, поставивши їм оцінки вище 4,8 балів.

3. Зроблено висновок, що організаційний профіль ПП «Тойота-Україна» відноситься до *дочірнього типу*. У підприємства відсутні до 100% елементів власного «фундаменту» системи управління маркетингом, що обумовлено наявністю всіх необхідних функцій на рівні головної (материнської) компанії. Не дивлячись на це, зроблено висновок, що на підприємстві є всі необхідні передумови для формування і підтримання ефективної системи маркетингових стратегій.

4. Компанія «Тойота» слідує *стратегії лідерства і інновацій, концепції партнерського маркетингу (маркетингу взаємовідносин)*. Проведений SWOT-аналіз показує можливість руху організації до зростання, збільшення клієнтів, збільшення асортименту продукції та покращення якості обслуговування споживачів. Компанія може здійснювати плавний рух вгору за рахунок зростання якості продукції/послуг та зростання популярності бренду, зміцнення репутації, і запровадити нові товари і послуги для захоплення більшої частки ринку.

За результатами SWOT-аналізу компанії «Тойота Україна» для зміцнення стратегій лідерства і інновацій було визначено і *рекомендовано комплекс стратегічних рішень*: 1) стратегія проникнення в нові сегменти ринку; 2) розроблення стратегії стабілізації, антикризової стратегії; 3) пошук нових ідей для збільшення частки ринку; 4) пошук нових корпоративних споживачів і державних замовлень під час війни; 4) використання наявних конкурентних переваг для утримання лідерської позиції і зменшення тиску конкуренції; 5) розширення видів діяльності за рахунок надання додаткових послуг; 6) розширення асортименту автомобілів за рахунок новинок, 7) проведення рекламної кампанії.

5. Був оцінений гудвіл досліджуваного підприємства (вартість ділової маркетингової мережі) за методикою податкового відомства США, який склав біля 1 млн.долл. США, що порівняно небагато (в десятки разів менше)

по відношенню до вартості бренду «Тойота», розрахованого міжнародними рейтинговими компаніями і до вартості гудвіла материнської компанії в Японії.

6. Динаміка фінансових показників підприємства за три останніх років позитивна. Аналіз динаміки продажів показав, що у військовому 2022 році "Тойота Україна", якій вдалося реалізувати майже 7 тис. нових легкових авто, стала лідером українського авторинку. Судячи з фінансових показників, "Тойота Україна" виявилась найбільш стійкою. Вона не тільки зайняла №1 по обсягу продажів, потіснивши "УкрАвто", але й значно прибавила у частці ринку. В 2023 році "Тойота Україна" також тримала першість і реалізувала нових 10 738 автомобілів, що на 53% більше, ніж в 2022 році.

В 3 розділі надані рекомендації з удосконалення маркетингової стратегії ПП «Тойота Україна» і автосалону «Тойота Центр».

7. Визначено, що найважливішим інструментом маркетингового стратегічного планування для ПП «Тойота-Україна» і автосалону є налагодження взаємовідносин, удосконалення комунікацій із індивідуальними, корпоративними, державними споживачами, усіма стейкхолдерами.

Запропонована програма (алгоритм) управління діловою репутацією підприємства ПП «Тойота-Україна». Виділені основні цільові групи (стейкхолдери) підприємства та компоненти ділової репутації, які на них впливають. Побудовано матрицю стейкхолдерів ПП «Тойота Україна», в якій вказано інтереси кожної з груп. Визначено бажані форми взаємодії підприємства ПП "Тойота-Україна" з основними групами зацікавлених сторін. Зроблено висновок, що необхідно залучати нові зацікавлені сторони для збільшення частки ринку.

Програма діяльності підприємства, маркетингових заходів, програма з підтримки ділової репутації ПП «Тойота-Україна» у військовий час повинні включати принципи, положення антикризового менеджменту. Складено план з врегулювання кризових ситуацій на підприємстві.

8. Вирішальними факторами для удосконалення системи управління стратегічним маркетингом на підприємстві є: 1. Наявність внутрішнього спеціаліста з наповнення і підтримки корпоративного сайту та сторінок підприємства і його брендів у соціальних мережах. 2. Наявність маркетолога і PR- спеціаліста у штатному розкладі. 3. Наявність редакції корпоративного ЗМІ / журналіст(а/ів) у штаті підприємства. 4. Виокремлення в організаційній структурі спеціалізованого маркетингового і PR-підрозділу. 5. Регламентація бізнес-процесів управління маркетингом і репутацією, наявність відповідного бюджету і відповідної документації.

9. Зроблена прогнозна оцінка ефективності функціонування системи маркетингу підприємства за умови впровадження запропонованих заходів. Прогнозний гудвіл компанії «Тойота Україна» (вартість ділової маркетингової мережі) склав 3 млн. дол. США.

10. *Рекомендації до стратегії просування послуг автосалону «Тойота Центр» в Інтернет:*

1. Адаптувати усі свої сайти під мобільні пристрої.
2. Налаштувати лід-форми (записи на тест-драйв і на СТО).
3. Додати можливість зробити покупку авто через сайт.
4. Застосування автоматичних стратегій Google Ads, які дозволяють залучити більшу кількість лідів без додаткового фінансування.
5. Збільшення охоплення своєї аудиторії у пошуковій мережі.
6. Звернення до формату медійної реклами Google Discovery, який дозволяє настроїти рекламу максимально точно під цільову аудиторію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Створення сильних брендів: навч. посібн. для ВНЗ. К.: Видавничий центр «Академія», 2014. 534 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. Вид. 3-тє, переробл. і допов. К.: КНЕУ, 2011. 543 с.
3. Бернацька Д. І., Кравчук Н.О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2011. №3. С. 41-45.
4. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу. наукова стаття. Траєкторія науки. 2015. № 2-3. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16>.
5. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 275 с.
6. Войчак А.В., Федорченко О.В. Маркетингові дослідження: підручник, за наук. ред. А. В. Войчака. Київ: КНЕУ, 2007. 408 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : *підручник*. К. : Лібра, 2006. 717 с.
8. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємств. Concept formation of marketing strategy of enterprise. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 449.
9. Голубков Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс : підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. 2017. С. 358–390.
10. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203.
11. Дєєва Н. Е. Управління репутацією підприємства: основні фактори впливу на формування та підвищення. Молодий вчений. 2016. № 5. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_15.
12. Дерев'янка О. Г. Інституціоналізація та імплементація репутаційного менеджменту на підприємствах. Економіка підприємства: теорія і практика: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. К. : КНЕУ, 2016. 185 с.
13. Дерев'янка О. Г. Організаційні профілі системи репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України. Бізнес Інформ. 2015. №1. С. 363-372. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_61
14. Зайцев І. Добрий гудвіл. Контракти. № 16. Режим доступу: <http://kontrakty.com.ua/show/ukr/article/37/1620067235.html>

- 15.Карпов В.А. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: *навч. посіб.* 2-ге вид., випр. і доп. Київ: В-во «Знання», КОО, 2003. 284 с.
16. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: *навчальний посібник*. Київ: Академвидав, 2007. 256 с.
17. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: *навчальний посібник*. Київ: ЦУЛ, 2007. 240 с.
18. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. за заг. ред. В. Олександро. К.: КМ-БУКС, 2019. 224 с.
19. Кочин В.В. Захист ділової репутації суб'єктів підприємницької діяльності: <http://www.media-yuryst.com>
20. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження: *підручник*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 375 с.
21. Остапенко А.С. Ділова репутація: сутність, складові та її вплив на фінансовий розвиток підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023). – с. 145-152.
22. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.
23. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
24. Саприкіна м., Каба Д. «Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення», - К.: Фарбований лист, 2011. – 480с.
25. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: *підручник*. Київ: ТОВ „Лазарит-Поліграф”, 2012. 480 с.
26. Стратегічний маркетинг: *підручник*. О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с.18.
27. Стратегічний маркетинговий план. Відмінності планів і процедур розробки: URL: <http://bmanager.ru/articles/strategicheskij-marketingovyj-plan-razlichiya-planov-i-procedur-razrabotki.html>.
28. Смишляєва О.О. Соціальна відповідальність бізнесу як тренд репутаційного менеджменту. Наукові записки Інституту журналістики. Том 53. 2013. с. 330-342.
29. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: *підручник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.

30. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. 2020. № 12. с.132-137.
31. Федорів Т. Концептуальні засади репутаційного менеджменту в органах державної влади URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/>
32. Ясінська Ю. Механізм управління діловою репутацією підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип.2 (13). С.228-236. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15yyrdp.pdf>.
33. Ярема Л. Гудвіл і його місце в складі нематеріальних активів підприємства. Методи оцінки гудвілу. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». Т.1. Хмельницький, 2005. № 6. С. 119-122.
34. Офіційний сайт корпорації Toyota Motor Corporation. URL: <http://www.toyota-global.com>
35. Офіційний сайт «Тойота» в Україні. URL: www.toyota.ua
36. Aoki M. Toward an economic model of the Japanese firm. Journal of Economic Literature, March 1990. p. 20.
37. RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation // Leonard J. Ponzi, Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg – New York, NY, USA Corporate Reputation Review (2011). P. 14 – 35.
38. Автомобільний ринок України 2023 URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/avtomobilnyj-rynok-ukrainy-2023>
39. Інформаційно-аналітична група АВТО-Консалтинг. URL: <https://autoconsulting.ua/>
40. Тренди автомобільного ринку. URL: <https://zmist.pl.ua/news/trendy-avtomobilnogo-rynku>

Додаток А

Таблиця 1

**Найбільші автовиробники світу
за результатами виробництва в 2023 році**

№	Виробник	млн. авто	Динаміка, %
1	Toyota	7,69	+3
2	Volkswagen	7,55	+2,6
3	Renault-Nissan	7,47	+7,6
4	Hyundai-Kia	5,27	-9,7
5	General Motors	4,94	+1
6	Ford	4,61	-3,1
7	Honda	4,00	+9,8
8	Fiat-Chrysler	3,65	+0,6
9	Peugeot-Citroen	3,09	-4
10	Suzuki	2,37	+11,9

Джерело: дані Focus2move.

Додаток Б

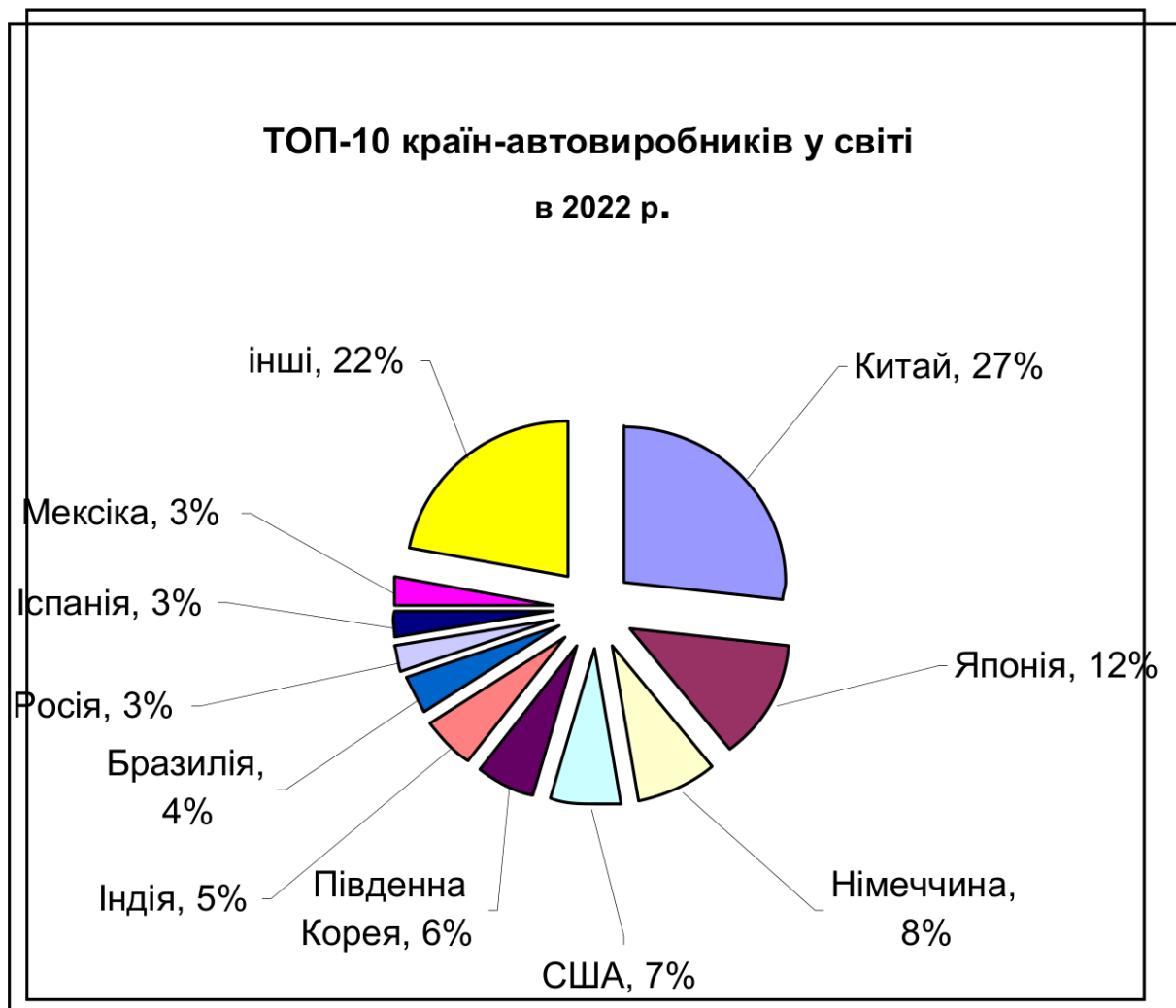


Рис. 1. Частка країн-виробників у загальному світовому автовиробництві, %

Додаток В

Таблиця 2

Найнадійніші марки автомобілів в світі*

*за даними дослідження J. D. Power в 2022 році в Німеччині.

Место	Марка	Проблем*
1	Kia	99
2	Hyundai	105
3	Toyota	109
4	Mitsubishi	113
5	Skoda	114
6	Peugeot	125
7	Nissan	129
8	Opel	129
9	Honda	132
10	Ford	137
11	SEAT	138
12	Renault	139
13	Volkswagen	146
14	Dacia	152
15	Mazda	156
16	Mercedes-Benz	158
17	MINI	162
18	Suzuki	174
19	Volvo	180
20	Smart	181

*Кількість проблем на кожні 100 автомобілів марки.

Додаток Г

Таблиця 3

**РЕЙТИНГ РЕПУТАЦІЇ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ СВІТУ
2022 РОКУ**

The World's Most Reputable Companies 2022

РЕЙТИНГ	КОМПАНІЯ	РЕЙТИНГ	КОМПАНІЯ
1	BMW Group	26	L'Oreal
2	Google	27	Visa
3	Daimler AG	28	Bridgestone
4	Rolex	29	Panasonic
5	LEGO Group	30	Robert Bosch
6	The Walt Disney Company	31	Danone
7	Canon	32	3M
8	Apple	33	BBC
9	Sony	34	Kellogg's
10	Intel	35	Toyota
11	Microsoft	36	Hewlett-Packard
12	Adidas	37	Giorgio Armani
13	Nike	38	Pirelli
14	Volkswagen	39	FedEx
15	Rolls-Royce Aerospace	40	IBM
16	Nestle	41	The Estee Lauder Companies
17	Samsung Electronics	42	Volvo Group
18	Johnson & Johnson	43	IKEA
19	Michelin	44	LVMH Group (Moet Hennessy — Louis Vuitton)
20	Ferrero	45	Goodyear
21	Levi Strauss & Co.	46	Barilla
22	Philips Electronics	47	Deutsche Lufthansa
23	Nintendo	48	Dell
24	Amazon.com	49	Mastercard
25	Colgate-Palmolive	50	Whirlpool

Додаток Д

Оргструктура ПП «Тойота-Україна»

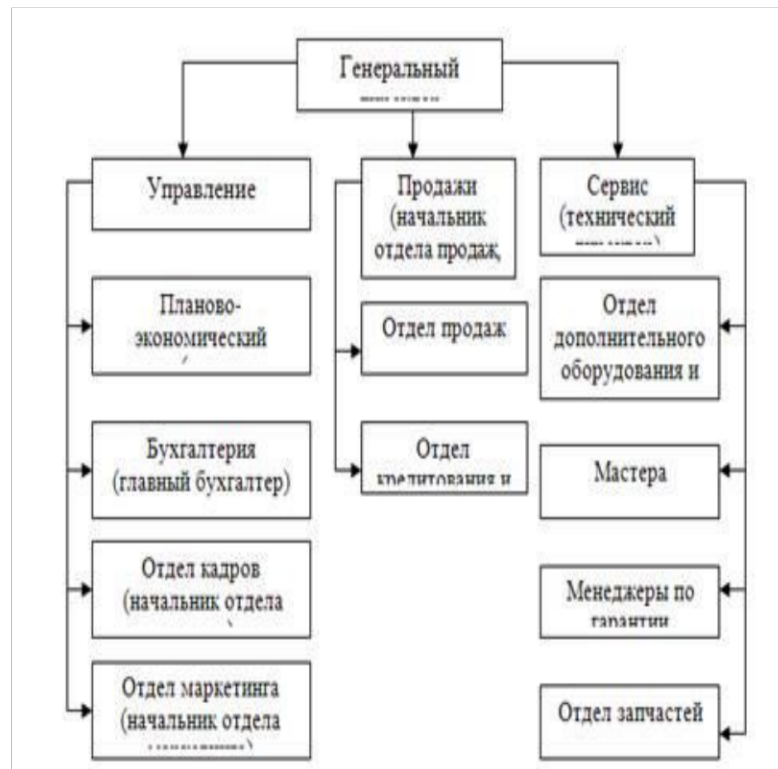


Рис. 2. Оргструктура ПП «Тойота-Україна»

Додаток Е

Таблиця 4.

Бальна оцінка дестимулюючих ознак репутації (загроз)

№ з/п	Параметр оцінки репутації та ознаки, що знижують її рівень	Штрафні бали	k вагомості, %
1	Продукція	0–65	21
1.1.	Недостатня якість продукції (за рядом параметрів)	0–30	
1.2.	Обмежений строк життєвого циклу підприємства	0–10	
1.3.	Низький рівень освоєння виробничої потужності (менше 85%)	0–5	
1.4.	Собівартість продукції вища, ніж у конкурентів	0–5	
1.5.	Наявність негативної тенденції до зниження обсягів виробництва	0–10	
1.6.	Частка продукції, що експортується, не перевищує 50%	0–5	
2	Рівень корпоративного управління	0–60	17,5
2.1.	Несвоєчасність подання звітності та неповне розкриття інформації перед регулюючими органами, відсутність оприлюдненої інформації, яка передбачена чинним законодавством	0–5	
2.2.	Наявність великої кількості негативної, неперевіреної інформації в ЗМІ	0–10	
2.3.	Відсутність доступної інформації для різних груп стейкхолдерів	0–5	
2.4.	Невідповідність організаційної структури, виконавчого органу підприємства існуючим довгостроковим цілям розвитку суб'єкта господарювання	0–5	
2.5.	Непрозорість компанії	0–5	
2.6.	Відсутність котирувань на фондових біржах	0–10	
2.7.	Низька кількість акцій в обігу	0–10	
2.8.	Несплата дивідендів	0–10	
3.	Результативність діяльності	0–40	14,3
4.	Інновації	0–30	
4.1.	Високий ступінь зносу основних засобів	15	
4.2.	Низький ступінь технічної озброєності виробничого процесу	15	
5.	Соціальна відповідальність	0–60	11,4
5.1.	Великі обсяги викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище	20	
5.2.	Наявність штрафів за перевищення лімітів викидів	20	
5.3.	Відсутність соціальних проектів	10	
5.4.	Відсутність фінансування бюджетних програм	15	
6.	Умови праці	0–40	
6.1.	Низька заробітна плата	20	10,9
6.2.	Низький рівень безпеки на виробництві	10	
6.3.	Відсутність програм розвитку персоналу	10	
7.	Лідерство	0–20	13
	ВСЬОГО		100

