

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

Ірина АГЕСВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«25» листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«26» листопада 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

здобувача вищої освіти

Вахно Христини
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Особливості управління бізнесом в індустрії
комерційних автомобілів»

керівник роботи к.е.н., доцент Наталія ПОЧЕРНІНА
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені

наказом ректора університету від «24» листопада 2025 року
№596-З

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 31 січня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література;
статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність
суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів

Розділ 2. Аналіз системи управління бізнесом компанії Motherson

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 2 таблиці, 9 рисунків

6. Дата видачі завдання «26» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.2025 р.	
2	Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів	19.12.2025 р.	
3	Розділ 2 Аналіз системи управління бізнесом компанії Motherson	05.01.2026 р.	
4	Висновки	26.01.2026 р.	
5	Список використаних джерел	29.01.2026 р.	
6	Перевірка на плагіат	31.01.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Христина ВАХНО

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
роботи

(підпис)

Наталія ПОЧЕРНІНА

(ім'я та прізвище)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ Лариса БОЛТЯНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« 05 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему «Особливості управління бізнесом в індустрії комерційних
автомобілів»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Христина ВАХНО
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

к.е.н., доцент Наталія ПОЧЕРНІНА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

РЕФЕРАТ

Тема: Особливості управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 48 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 49 с., у тому числі 2 таблиці, 9 рисунків.

Мета роботи. Обґрунтувати теоретичні засади та практичні підходи до підвищення ефективності управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів України та суміжних галузей з використанням досвіду компанії Motherson.

Задачами дослідження є: аналіз теоретичних підходів до управління бізнесом у сучасній автомобільній промисловості та в сегменті комерційних автомобілів; опис галузевих, ринкових та інституційних особливостей функціонування індустрії комерційних транспортних засобів у глобальному вимірі та в економіці України; організаційно-економічна характеристика компанії Motherson (PKC Group) та аналіз її бізнес-моделі і стратегічного позиціонування на ринку; виявлення можливості масштабування позитивного досвіду ефективного управління бізнесом в компанії на реальний сектор України.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнесом у глобальній компанії–постачальнику компонентів для автомобільної індустрії та інших сфер.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, принципів, методів та інструментів управління бізнесом компанії Motherson (PKC Group) в індустрії комерційних автомобілів.

Методи дослідження: наукової абстракції та системного підходу, порівняння, аналізу та синтезу, узагальнення, а також табличний та графічний методи.

У першому розділі розглядаються теоретико-методичні засади управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів. У другому розділі проводиться

аналіз системи управління бізнесом компанії Motherson. На підставі аналізу запропоновані шляхи використання позитивного досвіду ефективного управління бізнесом в компанії у реальному секторі України.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ІНДУСТРІЯ, МАШИНОБУДУВАННЯ, СЕГМЕНТ КОМЕРЦІЙНИХ АВТОМОБІЛІВ.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В ІНДУСТРІЇ КОМЕРЦІЙНИХ АВТОМОБІЛІВ	7
1.1 Сутність та сучасні концепції управління бізнесом у автомобільній промисловості та суміжних галузях	7
1.2 Галузеві та інституційно-правові особливості індустрії комерційних автомобілів у глобальній та національній економіці	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ КОМПАНІЇ MOTHERSON	22
2.1 Особливості бізнес-моделі компанії Motherson	22
2.2 Практичний досвід системи управління бізнесом компанії Motherson для галузі комерційних автомобілів України	29
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

Актуальність теми. Світова економіка переживає переломний момент. Глобальні потрясіння, такі як пандемія COVID-19, кліматичні загрози, дефіцит ресурсів, війни продовжують зводити нанівець багаторічні досягнення на шляху до реалізації Цілей сталого розвитку. Однак, за твердженням UNIDO, «ще не пізно змінити курс. Виробництво має бути в центрі цієї трансформації. Індустріалізація історично була одним із найпотужніших рушійних сил скорочення бідності, забезпечення продовольчої безпеки та створення робочих місць» [18, С. 7]

Стратегічно важливою частиною промисловості є автомобілебудування, зокрема індустрія комерційних автомобілів, що зумовлено інтенсивним розвитком логістики, електронної комерції, урбанізації та інфраструктурних проєктів. Водночас галузь стикається з низкою викликів – посиленням екологічних вимог, нестабільністю глобальних ланцюгів постачання, геополітичними ризиками, зростанням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації до трендів електрифікації й цифровізації транспортних систем. В індустрії комерційних автомобілів ключову роль відіграють не лише виробники вантажівок, автобусів та спеціальної техніки, а й глобальні постачальники компонентів, які забезпечують надійність, безпеку та функціональність транспортних засобів. Одним із стратегічно важливих напрямів є виробництво електричних систем розподілу живлення та інформаційних сигналів – зокрема джгутів проводів, електронних модулів та архітектурних компонентів.

Отже, актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена, по-перше, високою динамікою розвитку сегмента комерційних транспортних засобів і посиленням конкуренції між виробниками та постачальниками компонентів; по-друге, необхідністю адаптації систем управління бізнесом до умов цифрової трансформації, переходу до електрифікованих і «розумних» транспортних платформ, посиленням жорсткості екологічних і технічних регламентів; по-третє,

важливістю вивчення досвіду провідних міжнародних компаній для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління бізнесом у глобалізованому середовищі.

Тож увага до даної теми з боку багатьох науковців (як вітчизняних, так і іноземних) є зрозумілою. Серед них варто відзначити Ф. Хоефта [7], І. Вахович, І. Камінську Ю. Волинчук [21], М. Давиденко [24], І. Єпіфанову, В. Копієвську [27], С. Іщук, Л. Созанського [28], О. Краузе, Н. Голда, І. Піняк [30], А. Мартиненко, П. Перерву [32], В. Терлецьку [44], О. Чепіжко [46], В. Шарко, Л. Маршук [47].

Мета даного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних підходів до підвищення ефективності управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів України та суміжних галузей з використанням досвіду компанії Motherson.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких основних завдань:

- проаналізувати теоретичні підходи до управління бізнесом у сучасній автомобільній промисловості та в сегменті комерційних автомобілів;
- описати галузеві, ринкові та інституційні особливості функціонування індустрії комерційних транспортних засобів у глобальному вимірі та в економіці України;
- здійснити організаційно-економічну характеристику компанії Motherson (PKC Group) та проаналізувати її бізнес-модель і стратегічне позиціонування на ринку;
- виявити можливості масштабування позитивного досвіду ефективного управління бізнесом в компанії на реальний сектор України.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнесом у глобальній компанії–постачальнику компонентів для автомобільної індустрії та інших сфер.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, принципів, методів та інструментів управління бізнесом компанії Motherson (PKC Group) в індустрії комерційних автомобілів.

У процесі виконання роботи були використані наступні *методи дослідження*: наукової абстракції та системного підходу (при розгляді сутності управління бізнесом у підрозділі 1.1), порівняння (при виявленні особливостей управління в індустрії комерційних автомобілів у підрозділі 1.2), аналізу та синтезу (при дослідженні результатів роботи компанії у підрозділі 2.1), узагальнення (при формуванні практичних рекомендацій для розвитку вітчизняної галузі у підрозділі 2.2), а також табличний та графічний методи.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи становлять офіційні матеріали компанії Motherson та РКС Group (офіційні вебсайти, звіти, корпоративні презентації), галузеві аналітичні огляди щодо ринку комерційних транспортних засобів, статистичні дані міжнародних організацій та галузевих асоціацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також нормативно-правові акти, що регулюють функціонування автомобільної промисловості та ринку комерційних автомобілів.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту категорії «управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів» із позицій глобальних ланцюгів створення вартості, а також у розробці рекомендацій щодо запозичення досвіду вдосконалення системи управління бізнесом компанії Motherson з урахуванням сучасних трендів в економіку України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих у роботі підходів і рекомендацій у діяльності вітчизняних компаній – постачальників компонентів для комерційних автомобілів з метою адаптації управлінських практик до умов українських підприємств, інтегрованих у глобальні ланцюги постачання, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, стратегічного управління, логістики й міжнародного бізнесу.

Структура роботи та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 49 сторінок друкованого тексту, вона містить 2 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел містить 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В ІНДУСТРІЇ КОМЕРЦІЙНИХ АВТОМОБІЛІВ

1.1 Сутність та сучасні концепції управління бізнесом у автомобільній промисловості та суміжних галузях

Управління бізнесом у сучасній економіці розглядається як цілісна система цілеспрямованого впливу на ресурси, процеси та результати діяльності підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей в умовах конкурентного ринку. Класики менеджменту, зокрема Пітер Друкер, наголошували, що основне завдання управління полягає в перетворенні ресурсів на результати, які мають цінність для споживача, при цьому менеджмент повинен забезпечити «управління за цілями» [33, С.186]. Анрі Файоль розглядав управління як послідовність функцій планування, організації, розпорядництва, координації і контролю, розробивши принципи адміністративного управління [33, С.37]. Генрі Мінцберг доповнив уявлення про менеджмент як про набір формальних функцій баченням менеджера як носія управлінських ролей, пов'язаних з міжособистісною взаємодією, інформаційною діяльністю та прийняттям рішень, що особливо важливо для складних технологічно насичених галузей, до яких належить автомобільна промисловість [33, С.10].

Значний внесок у розуміння моделей управління бізнесом в автомобільній промисловості зробили концепції стратегічного менеджменту. Модель конкурентних сил Майкла Портера дозволяє розглядати позицію підприємства через призму інтенсивності конкуренції, загрози появи нових гравців, сили постачальників, сили покупців та загрози товарів замінників, що є особливо актуальним для ринку комерційних автомобілів, де присутні глобальні виробники, спеціалізовані нішеві компанії і державні замовники [33, С. 188]. Концепція конкурентних стратегій Портера акцентує увагу на виборі орієнтації

на лідерство за витратами, диференціацію або фокусування, що у випадку автомобільних компаній проявляється у прагненні або до масштабного стандартизованого виробництва, або до високоспеціалізованих рішень для окремих сегментів комерційного транспорту.

Спіфанова І. та Копієвська В. звертають увагу на те, що машинобудування включає такі види економічної діяльності як виробництво комп'ютерів, електричного устаткування, електронної та оптичної продукції; виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів [27, С.9]. Тож у процесі управління слід враховувати й силу внутрішньогалузевої конкуренції.

Важливу роль у розумінні специфіки управління в автомобільній індустрії відіграє теорія ланцюга вартості Макла Портера. Портер запропонував розглядати підприємство як сукупність первинних і допоміжних видів діяльності, які спільно формують цінність для споживача та визначають структуру витрат. При цьому «основа конкурентних переваг формується шляхом налаштування різних видів діяльності з різною ефективністю» [12, с.68]. Ця логіка адаптується до специфіки автомобільної галузі, де ланцюг створення вартості охоплює етапи розробки, конструювання, випробувань, виробництва компонентів, фінального збирання, логістики, дилерської мережі, сервісу та утилізації транспортних засобів.

Для автомобілебудування часто ланцюг доданої вартості перетинає межі державних кордонів. Так, Краузе О. із співавторами зазначають, що країни-автовиробники поділяються на дві великі групи: 1) країни, де розташовано головні офіси автомобілебудівних компаній, які є ініціаторами і розробниками новацій в автомобілебудуванні; 2) країни, що є виробничими майданчиками [30, С. 15]

Подальший розвиток даної теорії пов'язаний з наростанням глобалізації та посиленням конкурентної боротьби на зовнішньому ринку, що активізувало інтеграційні процеси в автомобілебудуванні та суміжних галузях. Відтак, в

науковій літературі набуває поширення термін «інтегрований ланцюг доданої вартості». Зокрема, Манчинська О. визначає його як «процес перетворення первинних ресурсів в кінцевий продукт споживання, під час якого відбувається взаємозв'язок чинників виробництва та здійснюється передача інноваційних бізнес-процесів, що впливають на ефективність діяльності всіх задіяних підприємств ланцюга – від виробника комплектуючих до виходу на ринок продукції з подальшим сервісним обслуговуванням» [34, С. 197]

Сучасні автори, які аналізують глобальний ланцюг створення вартості в автомобільній індустрії, підкреслюють зростання ролі координації між виробником оригінального обладнання і розгалуженою мережею міжнародних постачальників, включно зі спеціалізованими виробниками електричних систем і кабельних мереж, що безпосередньо стосується компаній на кшталт Motherson та її підрозділу PKC Group. Наприклад, Чепіжко О. у своїй статті наводить дані, що в Україні електротехнічні компоненти становлять близько 38% у комплектації продукції машинобудування [43, С. 106].

Розширення ланцюга доданої вартості в автомобілебудуванні на нові сфери діяльності та на нові країни актуалізує питання економічної безпеки в управлінні організацією, а зростаюча нестабільність світової економіки ставить питання забезпечення стійкості (резильєнтності) мікросистеми підприємства. П. Бобринцев зазначає, що «сучасна економічна наука дедалі більше розглядає резильєнтність не лише як здатність системи до відновлення після негативних впливів, а й як динамічний процес трансформації, що забезпечує збереження функціональності й розвиток у нових екзогенних умовах» [20, С. 188]. А Лізіна підкреслює, що досягнення підприємствами належного рівня власної економічної безпеки потребує не лише встановлення «правил гри» щодо її забезпечення та зміцнення, але й розробки чітких алгоритмів їх дотримання та інтеграції у стратегічні та тактичні плани [11, С. 38].

Рік Берк із соавторами звертають увагу на те, що протягом останнього десятиліття сталося багато глобальних збоїв у ланцюгах поставок, що вивела для багатьох глобальних компаній питання про рещоринг (повернення виробництва

на місцеві ринки) та локалізацію (перенесення виробництва ближче до країни походження або точок попиту (місць потреб своїх клієнтів)) [1, С. 2]. Такі заходи антикризового регулювання актуальні і для автомобілебудування як галузі.

Але передусім на мікрорівні система управління має змінюватись. Погоджуємося з думкою О. Ареф'євої, С. Пілецької, М. Лістрової, що антикризове управління підприємством потребує формування збалансованої конкурентної стратегії, що забезпечує конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі [19, С. 2].

В автомобільній індустрії нова антикризова стратегія зумовила масштабні трансформації. Так, за твердженням Ф. Хоефта характер цієї трансформації галузі відображається в нових способах співпраці (у багатьох сферах бізнесу дистанційно), зміні толерантності до ризику (вища готовність менеджерів до ризику), збільшенні часу, що витрачається на стратегічні, а не на операційні завдання та ширшому використанні гнучких методів роботи в організації [7, С. 122].

Одним із таких новітніх підходів до управління підприємством є концепція бережливого виробництва *lean manufacturing*, яка бере свій початок у компанії автомобілебудування Toyota. І. Рєпіна підкреслює, що її суть полягає в оптимізації бізнес-процесів завдяки максимальній орієнтації на ринкові інтереси та потреби клієнта, постійному усуненню всіх можливих видів втрат та врахуванню мотивації кожного співробітника [13, С. 41]. Для автомобільної галузі ошадливе виробництво перетворилося на домінуючу парадигму, яка поєднує зменшення втрат, безперервне вдосконалення, залучення персоналу, стандартизацію процесів і тісну інтеграцію з постачальниками. Саме тому система управління бізнесом підприємств, які працюють для виробників комерційних автомобілів, базується на синхронізації з *lean* вимогами клієнтів, мінімізації дефектів і гнучкому налаштуванні виробництва під індивідуальні платформи вантажних автомобілів, автобусів, будівельної та сільськогосподарської техніки.

Сучасні концепції управління бізнесом в автомобільній промисловості значною мірою спираються на системний і процесний підходи, які розглядають підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, що створюють цінність для клієнта. Процесний підхід орієнтує менеджмент на картування, стандартизацію і постійне вдосконалення наскрізних процесів, таких як розробка продукту, управління проектами запуску нових моделей, планування виробництва, забезпечення якості, логістика і сервіс. Системний підхід дозволяє враховувати складні зворотні зв'язки між технічними, економічними, соціальними і екологічними аспектами діяльності автомобільних компаній, що особливо актуально у зв'язку з переходом до електрифікованих, під'єднаних до мережі і автономних транспортних систем. У роботах, присвячених глобальним ланцюгам постачання в автомобільній промисловості, підкреслюється, що управління бізнесом повинно поєднувати внутрішню ефективність з координацією мережі партнерів у різних країнах і юрисдикціях, включно з питаннями стандартизації, контрактних відносин, розподілу ризиків і спільних інновацій.

Нарешті, в останні роки дедалі більшого значення набувають концепції цифрової трансформації, інтегрованого управління ланцюгами постачання та стійкості бізнесу. У стратегічному документі UNIDO щодо візії розвитку промислового сектору на період до 2050 року зазначається: «Настає нова ера промислового виробництва, зумовлена цифровими технологіями та передовими матеріалами. Поєднання розумного виробництва, штучного інтелекту, робототехніки та інновацій у сфері нових матеріалів трансформує традиційні виробничі процеси» [18, С. 26].

Аналітичні дослідження глобальної автомобільної індустрії підкреслюють, що виробники і постачальники змушені трансформувати свої бізнес моделі, впроваджуючи цифрові платформи планування, системи відстеження компонентів у реальному часі, аналітику великих даних, інтегровані рішення з управління життєвим циклом продукту і підходи до декарбонізації виробництва [24]. Для компаній, які працюють у сегменті комерційних автомобілів, це означає

перехід від фокусування тільки на постачанні фізичного продукту до пропозиції комплексних рішень, що включають інжиніринг, сервіс, співрозробку електроелектронної архітектури транспортних засобів та участь у формуванні довгострокових партнерств з виробниками вантажної і спеціальної техніки. Управління бізнесом у такому контексті передбачає інтеграцію стратегічного, операційного, фінансового та інноваційного менеджменту в єдину модель, що дозволяє компаніям типу Motherson і PKC Group одночасно відповідати вимогам глобальних клієнтів і підтримувати власну конкурентоспроможність на динамічному ринку комерційних автомобілів.

У загальному вигляді сутність управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів можна визначити як координацію діяльності багаторівневої виробничо логістичної системи, що включає розробку продукту, конструювання, постачання комплектуючих, організацію виробництва, якість, продажі, сервісне обслуговування та управління життєвим циклом транспортного засобу. Особливістю галузі є висока капіталомісткість, тривалі інноваційні цикли, значна роль стандартів безпеки, екологічних вимог і глобальних ланцюгів постачання, які поєднують десятки і сотні постачальників першого, другого і третього рівнів [47]. Управління бізнесом тут неможливо звести лише до внутрішньої оптимізації виробництва, оскільки конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства інтегруватися в глобальну ціннісну мережу, швидко адаптувати продукт до технологічних трендів і підтримувати стійкість поставок за умов геополітичних та ринкових шоків.

1.2 Галузеві та інституційно-правові особливості індустрії комерційних автомобілів у глобальній та національній економіці

У динамічному ландшафті сучасного бізнесу комерційні транспортні засоби є незамінними активами, що сприяють ефективності, продуктивності та загальному успіху. Віднесення їх до групи комерційних підкреслюють направленість їх використання на отримання прибутку. Вони призначені для

перевезення вантажів або пасажирів у рамках діяльності підприємства чи фізичної особи-підприємця. Класифікувати комерційні автомобілі можна за різними ознаками (рис. 1.1)

за призначенням	<ul style="list-style-type: none"> •вантажні •пасажирські •спеціальні
за типом кузова	<ul style="list-style-type: none"> •фургони •пікапи •мікроавтобуси •тягачі
за повною масою (європейські стандарти)	<ul style="list-style-type: none"> •LCV (Light Commercial Vehicles): Легкі комерційні транспортні засоби (до 3.5т), до яких належать фургони та пікапи •N1, N2, N3: для вантажних автомобілів залежно від маси (N1 до 3.5т, N2 та N3 - важчі) •M1, M2, M3: для пасажирських перевезень (M1 - легкові з до 8 місць, M2/M3 - автобуси)
за габаритом та місткістю (автобуси)	<ul style="list-style-type: none"> •Мікроавтобуси: Особливо малі, малі (до 6-7.5 м) •Середні автобуси і (8-9.5 м) •Великі автобуси: (10.5-12 м), особливо великі (16.5+ м)
за функціоналом	<ul style="list-style-type: none"> •Розвозні: для доставки товарів у місті •Міжміські та туристичні: для далеких пасажирських перевезень

Рис. 1.1 Класифікація комерційних автомобілів

Джерело: побудовано автором

Сегментація ринку комерційних автомобілів здійснюється на основі функціонального призначення, масових та конструктивних характеристик, що відображається як у статистиці, так і в регуляторних документах. Європейська асоціація автовиробників виокремлює легкі комерційні автомобілі з масою до 3,5 тонни, середні та важкі вантажні автомобілі, а також автобуси і туристичні автобуси як окремі категорії з різними профілями використання та регуляторними вимогами. Класифікація Європейського Союзу за категоріями M і N, зокрема M2 і M3 для автобусів та N2 і N3 для вантажних автомобілів, стала основою для типового підходу до встановлення норм безпеки та екологічних

характеристик для різних груп комерційної техніки. У глобальній статистиці Міжнародної організації виробників автотранспортних засобів відображається вагоме місце комерційних транспортних засобів у виробництві та продажах, що підтверджує їхню ключову роль у світовій економіці та транспортній системі.

Дані Міжнародної асоціації виробників автомобілів (OICA, Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles) показує, що індустрія комерційних автомобілів утримує стабільно високу частку в автомобілебудуванні. Так, за даними табл. 1.1 можна зробити висновок, що питома вага виробництва легких комерційних автомобілів за останні 5 років коливається в межах 22-23% від виробництва усіх автомобілів.

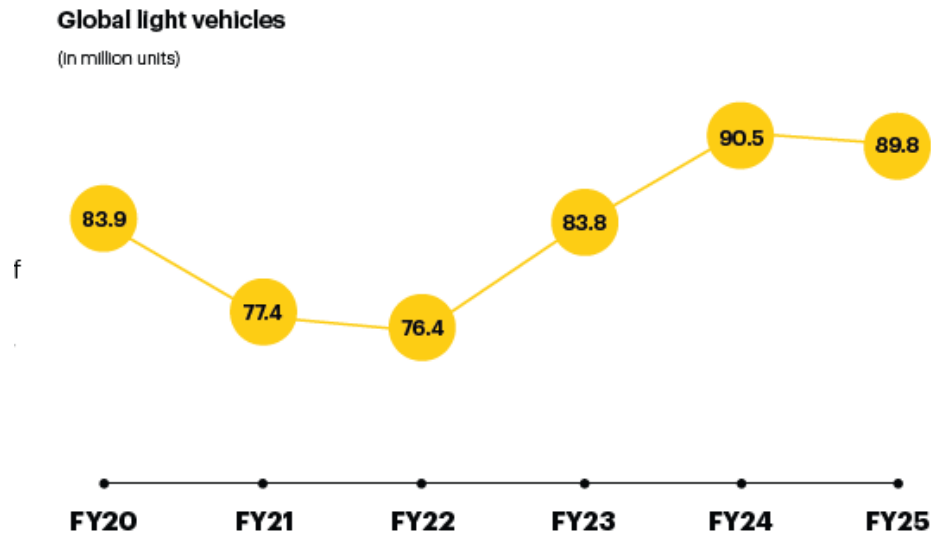
Таблиця 1.1

Обсяги виробництва легких комерційних автомобілів у світовому
автомобілебудуванні, одиниць

	2019	2022	2024
Автомобілі	91 823 894	84 810 719	92 504 338
Легкі комерційні автомобілі	20 278 557	19 745 446	20 898 694

Джерело: [<https://oica.net/production-statistics/>]

Виробництво легкових автомобілів за 2024-25 фінансовий рік становило 89,8 мільйона одиниць (рис. 1.1). Незважаючи на короткострокове зниження, автомобільна промисловість продовжує зазнавати фундаментальних трансформацій. Електрифікація, локалізація ланцюгів поставок та цифровізація автомобільних платформ змінюють виробничі стратегії в усьому світі. Ізійські країни, що розвиваються, зокрема Індія та Китай, дедалі більше стають рушіями зростання, інвестицій та інновацій у цій сфері. Виробництво комерційних автомобілів склало 3,3 мільйона одиниць, що на 8,9% менше, ніж у попередньому фінансовому році. Європа зазнала найбільшого падіння на 23,9% після запровадження нових правил. Виробники оригінального обладнання також адаптуються до галузевих тенденцій, таких як суворіші стандарти викидів, цифровізація та розширення можливостей автоматизації комерційних автомобілів.



Source: S&P Global Mobility as of May 2025

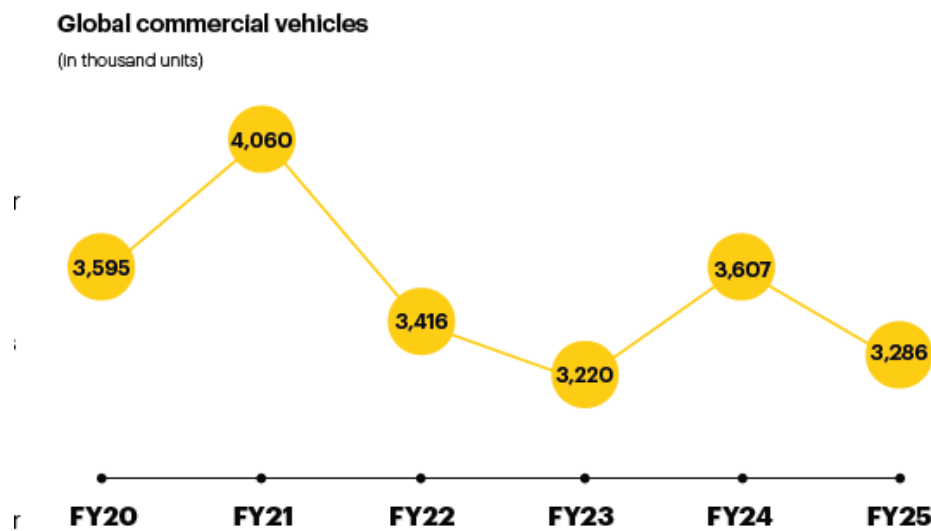


Рис. 1.1 Динаміка виробництва продукції світової автомобільної індустрії

Джерело: [15, с. 63]

Індустрія комерційних автомобілів у глобальній економіці формується на перетині виробничо технологічних, інституційно правових та логістичних чинників, оскільки саме вантажні автомобілі, автобуси та легка комерційна техніка забезпечують фізичний рух товарів і людей у глобальних ланцюгах створення вартості.

Узагальнена схема ланцюга доданої вартості в автомобілебудуванні наведена на рис. 1.2

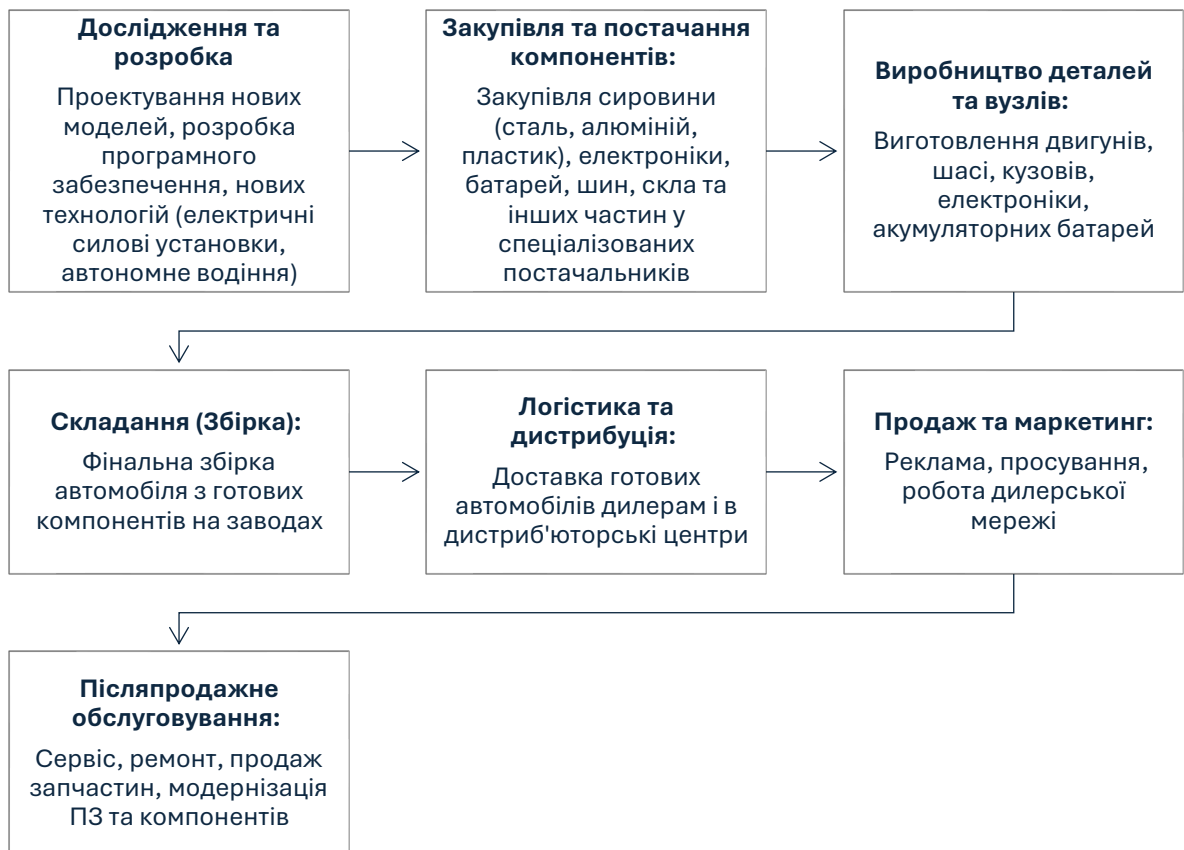


Рис. 1.2 Етапи ланцюга доданої вартості в автомобілебудуванні

Джерело: побудовано автором

Автомобільна галузь є споживачем ресурсів, які надходять з металургії, хімічної, електротехнічної і скляної промисловості.

Структура галузі комерційних автомобілів характеризується складною багаторівневою системою постачання, тому вважається «керованою виробником» галуззю. В ній невелика група великих виробників оригінального обладнання концентрує контроль над ключовими елементами ланцюга створення вартості, тоді як численні постачальники компонентів і систем, у тому числі виробники електричних мереж та електроніки, інтегруються в складні мережеві структури субпідрядів.

Формування виробничої складової ланцюга доданої вартості відбувається на основі поділу праці, спеціалізації та кооперації. Причому компанії-постачальники для головної автомобільної компанії мають певну ієрархію (рис. 1.3)

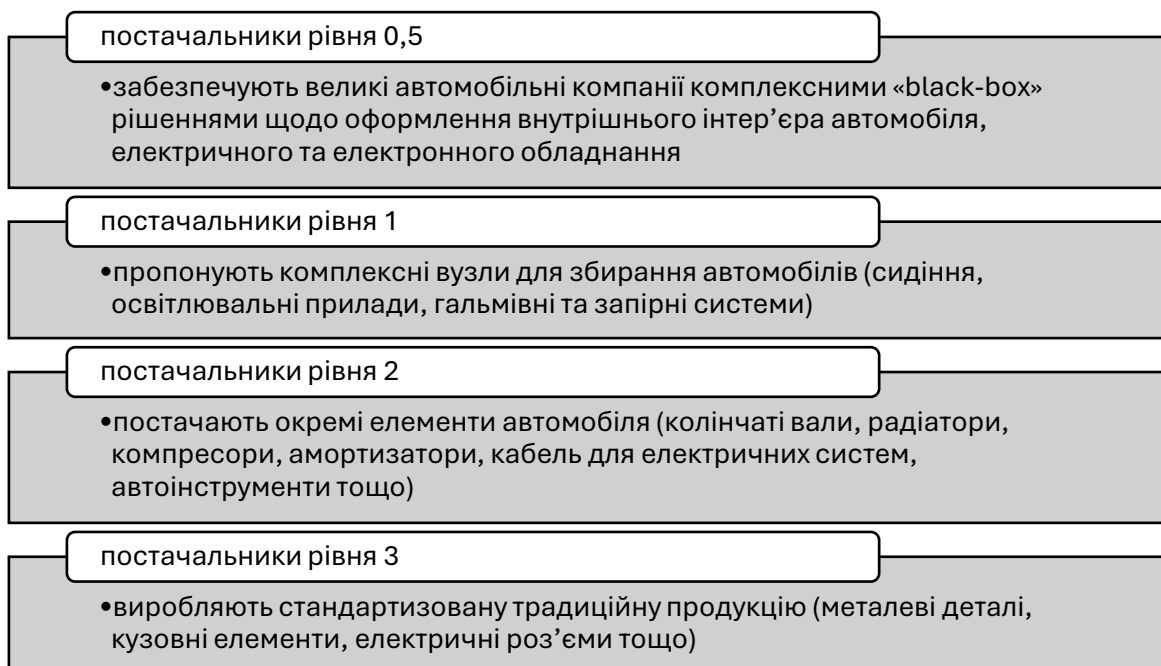


Рис. 1.3 Ієрархія постачальників в автомобілебудуванні

Джерело: побудовано автором

Отже, важливою особливістю автомобільних компаній є система управління відносин із постачальниками.

Галузеві особливості індустрії комерційних автомобілів тісно пов'язані з високим рівнем регуляторного навантаження, насамперед у сфері екологічних вимог та безпеки руху. Автомобільні експерти і дослідники політики, що працюють в Організації економічного співробітництва та розвитку, наголошують на тому, що регулювання викидів забруднювальних речовин та викидів CO₂ для комерційних транспортних засобів стало одним з ключових інструментів досягнення кліматичних цілей, водночас істотно впливаючи на технологічні траєкторії розвитку двигунів внутрішнього згорання, електрифікованих силових установок та водневих систем.

У доповідях OECD та ITF показано, що для важких транспортних засобів впроваджуються окремі стандарти щодо паливної ефективності і викидів, оскільки саме ця категорія формує значну частку енергоспоживання транспортного сектору. Це створює для виробників вантажних автомобілів і їхніх

постачальників необхідність здійснювати постійні інвестиції у підвищення енергоефективності та екологічні інновації.

Інституційно правове регулювання ринку комерційних автомобілів у Європейському Союзі надає показовий приклад комплексного підходу до управління галуззю на наднаціональному рівні. Базовим актом є Регламент ЄС 2018 №858, який встановлює рамки для типового схвалення транспортних засобів, систем і компонентів, а також для ринкового нагляду і процедур відкликання продукції. Цей Регламент забезпечив єдиний підхід до сертифікації шляхом створення єдиного правового каркаса для сертифікації транспортних засобів у ЄС, що спрощує їх вихід на ринок; посилив нагляд за ринком через впровадження суворіших механізмів контролю за відповідністю автомобілів вже після їх випуску на ринок; сприяв прозорості інформації, оскільки вимагає від виробників надавати незалежним СТО та власникам повний доступ до технічної інформації (діагностики, ремонтних даних), щоб забезпечити конкуренцію та якісне обслуговування [<http://data.europa.eu/eli/reg/2018/858/oj>].

Додатковим виміром інституційно правового середовища виступає регулювання викидів і паливної ефективності важких транспортних засобів. Стандарти викидів CO₂ для таких транспортних засобів були вперше встановлені у 2019 році Регламентом ЄС 2019 №1242. 14 лютого 2023 року Єврокомісія подала пропозицію про перегляд норм викидів. Основні зміни стосувалися поширення регламенту на автобуси та причепа, визначення транспортних засобів з нульовим рівнем викидів і конкретизацію нових цілей щодо скорочення викидів на 2030, 2035 та 2040 роки [<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14284-2023-INIT/en/pdf>].

Важливу роль у формуванні регуляторного середовища для комерційних автомобілів відіграє система міжнародних правил Європейської економічної комісії ООН. У рамках Всесвітнього форуму з гармонізації правил щодо транспортних засобів WP.29 розробляється і постійно оновлюється перелік Правил ООН, які охоплюють пасивну та активну безпеку, викиди забруднювачів

і CO₂, рівень шуму, світлотехнічні параметри та інші технічні аспекти конструкції транспортних засобів. Всесвітній форум WP 29 існує вже понад 50 років і в ньому беруть участь учасники з усього світу, особливо з основних країн-виробників автомобілів. Він пропонує унікальну систему глобально гармонізованих правил щодо транспортних засобів. Переваги таких гармонізованих правил відчутні в безпеці дорожнього руху, захисті навколишнього середовища та торгівлі. Для глобальних постачальників автомобілебудування участь у цій системі означає, що продукція має враховувати комплекс міжнародно узгоджених вимог, а процеси тестування та сертифікації повинні бути гармонізовані з процедурними стандартами ООН.

Сучасний вектор розвитку індустрії комерційних автомобілів задається трендами декарбонізації, цифровізації та переходу до нових паливних технологій. Галузеві огляди міжнародних консалтингових та дослідницьких компаній демонструють швидке зростання сегменту електричних вантажних автомобілів і автобусів, розвиток інфраструктури для водневого транспорту та впровадження інтелектуальних транспортних систем, зокрема телематики і дистанційного моніторингу парків транспортних засобів [19; 27]. Для менеджменту підприємств, що працюють у цьому сегменті, це означає необхідність не лише дотримання чинних регулятивних вимог, але й формування стратегій розвитку бізнесу з урахуванням майбутніх нормативних змін, очікуваного посилення стандартів і появи нових ринкових ніш. У такому контексті інституційно правові рамки перестають бути лише зовнішнім обмеженням і стають полем стратегічного маневру, в якому компанії на кшталт Motherson і PKC Group можуть будувати конкурентні переваги, випереджаючи регуляторні тренди та пропонуючи клієнтам рішення, що вже відповідають вимогам майбутніх поколінь стандартів.

Зростаюче впровадження цифрових технологій підвищило продуктивність виробництва, зробивши його «розумним» завдяки автоматизації, а також трансформувало роль і характер допоміжних послуг у ланцюгу доданої вартості. Комунікаційні технології дозволили децентралізувати управлінські та

адміністративні функції, наприклад юридичні та бухгалтерські, які фірми тепер можуть передавати на зовнішній аутсорсинг [9, С.49].

Структура галузі комерційних автомобілів характеризується високим рівнем концентрації виробництва. Цей ринок є олігопольним як на світовій арені, так і в національній економіці. Це обумовлює жорстку конкуренцію між ключовими корпораціями та країнами-лідерами, як наголошують Ішук С. та Созанський Л., передусім Китаєм, Південною Кореєю, США, Японією, Німеччиною і Францією [28, С. 33]. В Україні, за словами Вахович І. та ін., автомобілебудування у 2015 році було представлено 8 виробниками [21, С. 24]. За даними онлайн-платформи «Галузеві рейтинги компаній» в галузі «Машинобудування» (підгалузь «Виробництво автотранспортних засобів») за 2024 рік з компаній, чистий річний дохід яких становить від 1 млрд грн., представлено лише одне підприємство ПРАТ «Єврокар», розташоване в Ужгородському районі Закарпатської області. В підгалузі «Виробництво устаткування для автотранспорту» зазначено 7 компаній: «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ» (український підрозділ міжнародної німецької компанії LEONI, Львівська обл.); «Спецбудмаш» (Київська обл.), «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» (зі 100% австро-німецьким капіталом, Волинська обл.), «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» (Житомир), «Ядзакі Україна» (як частина глобальної японської компанії «Yazaki Corporation», Закарпатська обл.), «Костал Україна» (дочірня компанія міжнародної німецької групи (Київська обл.), «СЕ Борднетце-Україна» (частина німецького концерну Sumitomo Electric Bordnetze, Тернопільська обл.). Олігопольна структура галузі означає високий вплив кожного з учасників на ринкову ціну продукції. Отже, для компаній надзвичайно важливу роль відіграє грамотна організація маркетингової та логістичної діяльності [43], а також ефективна реалізація інноваційного потенціалу [46].

За публікацією МІНПРОМ, в Україні у 2025 році першу реєстрацію пройшли 79 501 легковий автомобіль, що на 15,6% більше, ніж було за порівняно з 2024 роком. «З цієї кількості імпортованими були 77 674 авто, а 1827 мали VIN-

коди українських підприємств, які проводили часткову збірку або переобладнання нових легковиків» [<https://minprom.ua/news/325844.html>].

Україна реалізує підприємництво і у суміжних галузях. Зокрема, за КВЕД 29.31 Виробництво електричного устаткування для автотранспортних засобів станом на 2025 рік на платформі Youcontrol представлено 89 суб'єктів, з яких діючих компаній 63 та діючих ФОП 26 (рис. 1.4)

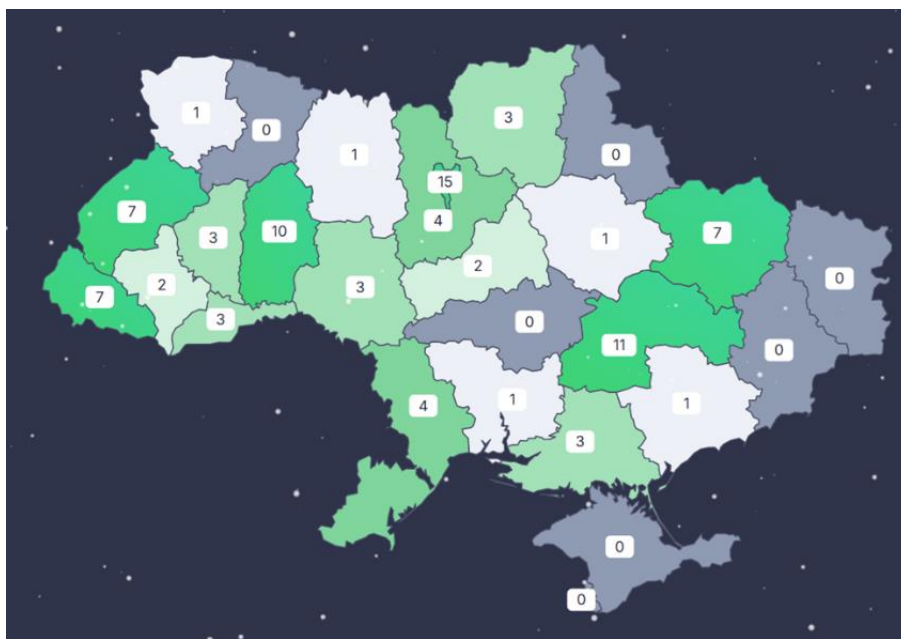


Рис. 1.4 Карта регіонального розташування підприємств за КВЕД 29.31

Джерело: <https://catalog.youcontrol.market/mashynobuduvannia/29.31>

Отже, автомобільна промисловість України продовжує свою діяльність у двох форматах: 1) як елемент міжнародного бренду, коли машини збираються на українському заводі з імпортних комплектів та 2) вітчизняне виробництво автобусів, вантажівок і спеціальної техніки. Активну роль у її підтримці відіграють суміжні виробництва, зокрема виробництво електричного устаткування для автотранспортних засобів. Тож для відродження галузі у повоєнний період перейняття позитивного досвіду провідних міжнародних компаній в управлінні бізнесом у цих сферах буде дуже корисним для вітчизняних виробників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ КОМПАНІЇ MOTHERSON

2.1 Особливості бізнес-моделі компанії Motherson

Компанія Motherson, юридично оформлена як Samvardhana Motherson International Limited, належить до найбільших світових виробників автокомпонентів і входить до числа приблизно п'ятнадцяти провідних постачальників автомобільної промисловості за обсягами виручки та глобальною присутністю [6]. Група була заснована у 1975 році в Індії як сімейна компанія та поступово трансформувалася з невеликого виробника кабельної продукції у диверсифікований багатoproфільний холдинг з портфелем, який охоплює електророзподільчі системи, інтер'єрні та екстер'єрні модулі, дзеркала, модулі кондиціонування, електроніку і технологічні послуги (рис. 2.1).

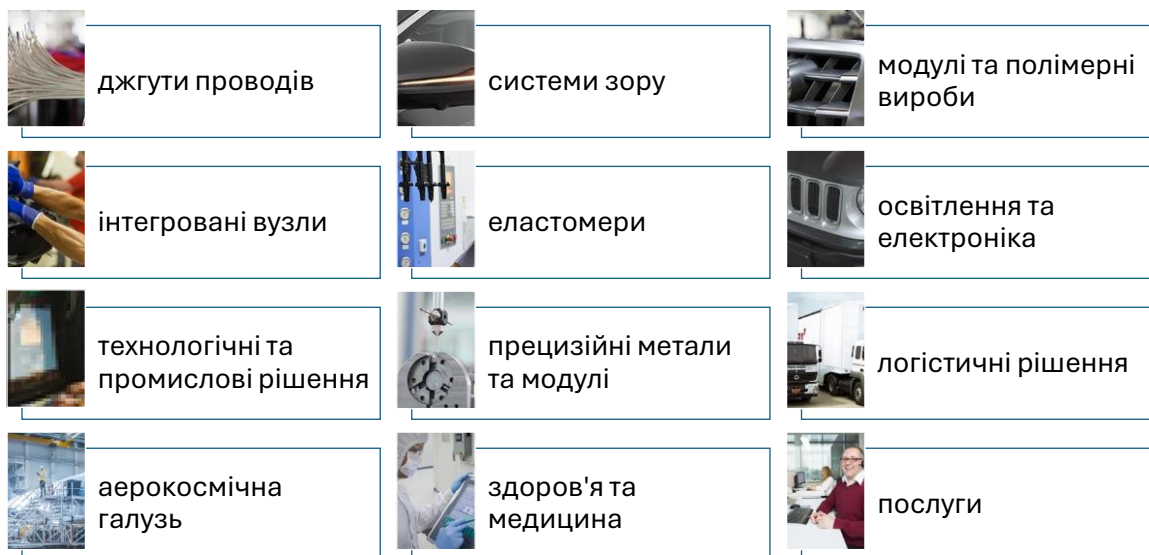


Рис. 2.1 Підрозділи діяльності компанії Motherson

Джерело: <https://www.motherson.com/company/business-divisions>

Зараз Motherson працює у 44 країнах, має 425 об'єктів та команду з понад 200 000 осіб [15, С. 5].

Група повідомила про дохід від операційної діяльності у 2025 році на рівні 1 136 626 млн індійських рупій, який за рік збільшився на 15%, незважаючи на те, що світове виробництво легкових автомобілів за той самий період скоротилося на 1%. Ці показники демонструють добре диверсифіковану бізнес-модель, яка забезпечує захист від волатильності та забезпечує стійкість, в результаті чого бізнес випереджає галузь приблизно на 15% [15, С. 18].

Виробництво товарів забезпечує 96,68% обороту компанії, торгівля товарами 1,17%, Продаж послуг 1,16%, Інші операційні доходи 0,99% [2, С. 216].

Перший автомобільний компонент (джгут проводів для автомобіля Suzuki Maruti 800), був розроблений компанією у 1983 році і започаткував справжню революцію в індійському транспорті.

У 2024 році три основні підрозділи групи - це джгути проводів, системи та модулі машинного зору та полімерні вироби, які забезпечують понад дев'яносто п'ять відсотків доходів групи (рис. 2.2)



Рис.2.2 Структура виручки Samvardhana Motherson за бізнес-напрямами

Джерело: річний звіт компанії за 2024 рік

Особливістю бізнес-моделі компанії є глобально-локальна стратегія. Вона прагне виробляти продукцію на місцевому рівні, з місцевими командами, для місцевих клієнтів. Це дозволяє їй швидше реагувати, ефективніше керувати витратами та створювати сильні місцеві команди. Компанія також підтримує

збалансовану глобальну присутність, понад 50% доходів надходить з ринків, що розвиваються (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Географічна структура ринку продукції Motherson

Країна	Частка в доході, %	Країна	Частка в доході, %
Індія	20	Мексика	3
США	19	Польща	3
Німеччина	17	Південна Корея	3
Китай	11	Бразилія	2
Іспанія	5	Японія	2
Угорщина	5	Інші	6
Франція	4		

Джерело: складно автором за даними [15, С. 42]

Таблиця демонструє загальний дохід спільних підприємств та асоційованих компаній, консолідованих за методом участі в капіталі. Дохід за країнами базується на місцях виробництва, за винятком деяких випадків місць виконання робіт, таких як Мексика та Індія. Ринки, що розвиваються, репрезентують Бразилія, Китай, Індія, Мексика, Таїланд, Південна Корея, Південна Африка, Чехія, Угорщина, ОАЕ, Туреччина, Філіппіни, Індонезія та Польща (згідно з індексом MSCI Emerging Markets) [15, С. 42].

Іншим важливим аспектом бізнес-стратегії компанії є її прагнення до підвищення статусу у ланцюгу доданої вартості. Виробники оригінального обладнання (ОЕМ) вимагають більшої інтеграції ланцюга поставок, гнучкості та інновацій. В результаті, існує підвищена взаємозалежність виробників ОЕМ від постачальників першого рівня, що призвело до високого рівня співпраці між виробниками та постачальниками. Постачальники виходять за рамки ролі лише надання деталей, тобто стають стратегічними партнерами в процесі проектування та інновацій, що дозволяє виробникам оригінального обладнання для автомобілів зосередитися на розробці платформ, тоді як постачальники

можуть отримати вигоду від ефекту масштабу, обслуговуючи клієнтів у глобальному масштабі. Ця тенденція особливо очевидна для виробників оригінального обладнання для електромобілів, оскільки такі виробники зосереджуються на розробці архітектури платформи, апаратних компонентів та програмного забезпечення. Motherson з її глобальною локальною виробничою присутністю завдяки придбанню SAS, що входить до складу Integrated Assembly, змогла закріпити свою позицію постачальника рівня Tier-0.5 з лініями складання «точно вчасно» та «точно в послідовності» для підтримки клієнтів. Цей актив дозволив створити новий підрозділ «Інтегровані вузли», і тепер компанія може реалізувати більшу синергію групи у формі об'єднання запитів цінкових пропозицій, інсорсингу нових програм, що дозволяє Motherson бути постачальником рішень «єдиного вікна». Маючи понад 3000 патентів станом на 31 березня 2025 року, компанія перетворилася на технологічного та дизайнерського партнера для підтримки всього життєвого циклу продукту. Свідченням таких можливостей є вихід на нові сегменти, такі як побутова електроніка, а також просування в підтримку ланцюжка створення вартості для напівпровідникової промисловості [15. С. 10].

Заслуговує на увагу й унікальна філософія фірми «підприємництва всередині групи», відповідно для якої кожне придбання та бізнес зберігає свою ідентичність, автономію та управління, отримуючи при цьому переваги від центральних функцій Motherson, таких як закупівлі, фінансова досконалість, злиття та поглинання, ІТ та сталий розвиток. Ця подвійна модель сприяє інноваціям, стимулює синергію інтеграції та прискорює нарощування можливостей. Прикладом реалізації цієї філософії є успішне функціонування РКС Group, яка увійшла до складу Motherson Group з 2017 року.

РКС Group є спеціалізованим бізнес підрозділом у структурі Motherson, який фокусується на електророзподільчих системах для комерційного транспорту. РКС проектує, виробляє та інтегрує індивідуальні системи розподілу електроенергії та пов'язані з ними архітектурні компоненти, транспортну електроніку, дроти та кабелі, особливо для вантажівок та автобусів, легкових та

туристичних транспортних засобів, будівельної техніки, а також сільськогосподарської та лісової техніки. Крім того, РКС проектує та виробляє електричні шафи, блоки живлення та системи розподілу електроенергії для провідних виробників рухомого складу.

Історія РКС розпочалася у 1969 році з невеликого заводу з виробництва джгутів проводів у Кемпеле у Фінляндії, а згодом компанія пройшла шлях від дочірньої структури Nokia до публічної компанії, акції якої котирувалися на біржі Гельсінкі [38]. У 2017 році РКС була придбана групою Motherson і інтегрована до дивізіону джгутів проводів, що забезпечило Motherson провідні позиції як постачальника електричних систем для комерційних автомобілів у Америці, Європі й Китаї.

Власна інженерна школа і досвід адаптації електричних архітектур під специфіку різних платформ комерційних автомобілів дозволяють РКС позиціонувати себе як постачальника не окремих компонентів, а комплексних інжинірингових рішень для електросистем транспортних засобів [37].

Бізнес модель РКС Group у складі Motherson можна охарактеризувати як модель інтегрованого глобального постачальника першого і другого рівнів для виробників оригінального обладнання у сегменті комерційного транспорту. Компанія працює виключно у форматі В-2-В (бізнес для бізнесу), укладає довгострокові рамкові угоди з ключовими клієнтами з числа світових виробників вантажних автомобілів, автобусів і спеціальної техніки та бере участь у повному циклі створення продукту від ранніх стадій проектування електричної архітектури платформи до серійних постачань на конвеєр.

Суттєвою рисою бізнес моделі є фокус на концепції *Managing the Complexity*, яка декларується у матеріалах РКС як базовий підхід до управління складністю електричної архітектури транспортних засобів та багатоваріантного виробництва джгутів проводів. Компанія пропонує клієнтам комплексну інтерпретацію цієї складності через стандартизовані модульні рішення, цифрові інструменти проектування і гнучкі виробничі лінії, що дозволяє одночасно утримувати високу варіативність комплектацій і контроль над витратами [38].

Глобальна виробнича модель РКС базується на мережі підприємств, розташованих поблизу основних виробників комерційних транспортних засобів. За відкритими джерелами, після інтеграції до складу Motherson РКС оперує кількома десятками виробничих і інженерних локацій у Європі, Північній та Південній Америці й Азії, включно з заводами у Німеччині, Литві, Польщі, Сербії, Мексиці, Бразилії, Китаї та США.

Для Motherson загалом характерна концепція виробництва максимально близько до клієнта, коли локальні заводи інтегруються у ланцюги постачання виробників комерційних автомобілів і працюють за принципами синхронізованого постачання та логістики just in time.

Ще однією характерною рисою бізнес моделі Motherson є орієнтація на довгострокові стратегічні партнерства і активне залучення до спільних інноваційних проєктів з клієнтами. Стратегічні партнерства:

1. BIEL Crystal - споживча електроніка;
2. Namakyorex - складування та дистрибуція;
3. Matsui – автоматизація;
4. Sanko - обробка пластику;
5. Egtronics - силова електроніка для чистої мобільності в комерційних транспортних засобах.

Група послідовно застосовує стратегію придбань для розширення своєї технологічної бази і клієнтського портфеля, інтегруючи спеціалізовані компанії у власну структуру і використовуючи їхній досвід у нових проєктах (рис. 2.3).

Таким чином, організаційно-економічна модель Motherson поєднує масштаб глобального гравця з орієнтацією на інженерно сервісну додану вартість, що й визначає її специфіку як об'єкта подальшого аналітичного дослідження в контексті управління бізнесом.



Рис. 2.3 Список придбань Motherson за останні 5 років

Джерело: [15, С. 48-49]

2.2 Практичний досвід системи управління бізнесом компанії Motherson для галузі комерційних автомобілів України

Для України, яка продовжує виборювати свою незалежність, дуже важливо не просто демонструвати стійкість під час воєнної агресії росії, а й здійснити системно важливі трансформації, які б допомогли здобути конкурентні переваги. Україна на початку 90-х років значно відставала в розвитку від європейських країн з точки зору продуктивності праці, енергоефективності, доданої вартості в реальному секторі. Тому у 2021 році розробила Національну економічну стратегію України до 2030 року, що закладала такі засади розвитку економіки, які могли б забезпечити 10-20 років прискореного зростання і дати змогу надолужити втрачене. Напрямок 10 цієї стратегії «Промисловість» деталізував завдання і для розвитку українського машинобудування [36, С. 150].

Однак війна загальмувала реалізацію цих завдань. Багато підприємств у зонах бойових дій та окупації зупинилася, частина підприємств релоковано, велику кількість виробничих потужностей зруйновано або пошкоджено, ускладнено доступ підприємств до робочої сили, ресурсів сировини, ринків збуту [40, С. 3]. Багато транспортних засобів знищено. За оцінкою Київської школи економіки збитки лише приватному пасажирському транспорту становили на листопад 2024 року приблизно 2,2 млрд доларів США або 260 тис. автомобілів [14, С.20]. Тому у Плані відновлення України, який уряд представив на конференції в Лугано 4-5 липня 2022 року, за Національною програмою 2 «розвиток секторів економіки з доданою вартістю» було анонсовано реалізацію 3 проєктів в галузі машинобудування [39]. І підґрунтя для відновлення є. Вітчизняні науковці підкреслюють, що уже у 2023 році Україні «вдалося започаткувати відновлювальний тренд у галузях реального сектора» [41, С.3]. Так, Дейнеко Л. наводить дані, що у першому півріччі 2023 року на фоні зменшення обсягу випуску продукції машинобудування на 16,4% порівняно з аналогічним періодом 2021 року виробництво автотранспортних засобів,

причепів та напівпричепів зросло на 4,6% [25, С.7]. Отже, для подальшого відновлення економічної динаміки вітчизняній галузі автомобілебудування потрібно долати існуючі проблеми шляхом «масштабування ефективних стратегій та практик підприємств щодо виходу з кризи та пристосування до нових умов діяльності» [41].

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на основних аспектах, які мають враховувати у своїй діяльності виробники в галузі автомобілебудування та електроніки (рис. 2.4)

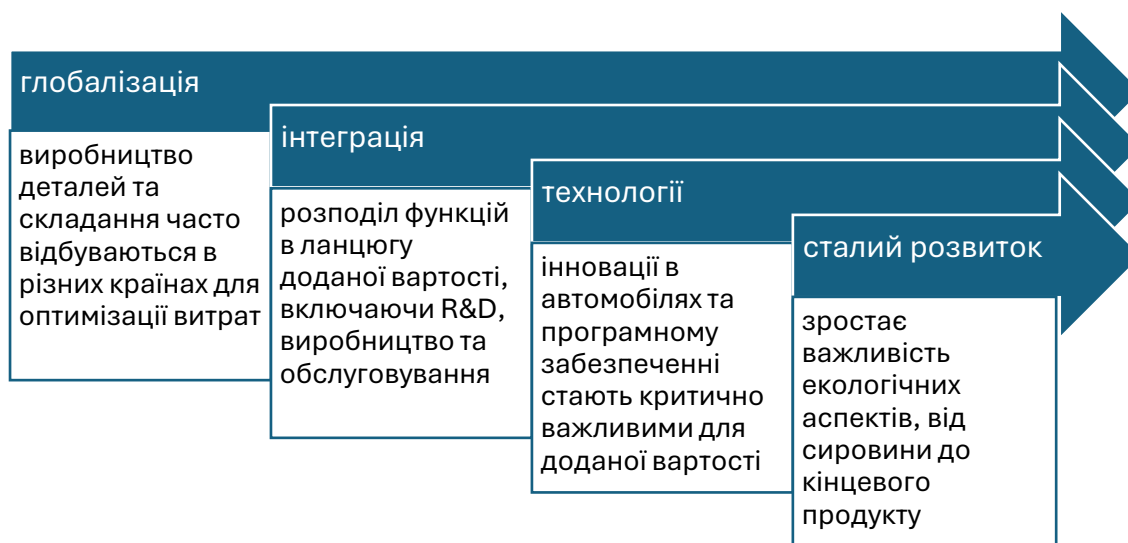


Рис. 2.4 Ключові аспекти умов ведення бізнесу в машинобудуванні

Джерело: побудовано автором

Одним з прикладів успішної реалізації цих аспектів є, на наш погляд, бізнес-стратегія компанії Motherson та її дочірньої фірми PKC Group.

Управління бізнесом компанії Motherson на сучасному етапі визначається рамкою п'ятирічних планів та довгостроковою «Vision 2030». Група задекларувала амбітну ціль досягти 108 млрд доларів США валового доходу до 2030 року при нормі прибутковості на залучений капітал на рівні 40 відсотків, водночас зберігаючи диверсифікацію. Така постановка цілей автоматично переводить систему управління на стратегічний рівень, де ключовими є не тільки

економічні показники, а й баланс ризику, географічної присутності, продуктової структури та стійкості ланцюгів постачання.

В контексті глобалізації заслуговує на увагу принцип локалізації виробництва, підтримуваний компанією на протязі тривалого періоду. На сьогодні Motherson працює в 44 країнах на 5 континентах, використовуючи місцеві команди, виробничі потужності та екосистеми постачальників. Така структура значно знижує ризики та підвищує здатність адаптуватися до регіональних викликів. Наприклад, значна частина продажів компанії у США відповідає вимогам USMCA - сучасної угода про вільну торгівлю між Сполученими Штатами, Мексикою та Канадою, яка містить правила, що стимулюють виробництво всередині регіону, особливо в автопромисловості. Motherson активно взаємодіє з клієнтами, щоб знайти прагматичні рішення: чи то через альтернативне постачання, чи то через структуроване перенесення прямих витрат, пов'язаних з тарифами. Така практика не тільки дозволяє економити витрати, а й забезпечує глобальну присутність через охоплення як ринків розвинутих країн, так і ринки, що розвиваються. Це дозволяє підтримувати потреби клієнтів, що змінюються, та передбачати майбутні промислові тенденції в усьому світі.

Слід зазначити, що принцип локалізації уже починає впроваджуватись в економіці України. 14 липня 2022 року набрав чинності Закон «Про внесення змін до Закону України “Про публічні закупівлі”, згідно з яким при закупівлі через тендер товарів, які підпадають під вимоги локалізації (у переліку їх 128), потрібно забезпечити визначену законом частку місцевої складової в товарі. «У 2025 році вона складає 25%, у 2026 році – 30%, далі щороку вимога збільшуватиметься на 5%, поки не досягне 40%» [33, С.5]. В переліку таких товарів на 2026 рік фігурує й продукція машинобудування: машини спеціального призначення, причепи, напівпричепи та пересувні контейнери, автобуси, великовантажні мототранспортні засоби, кузови тощо. Таким чином, практика локалізації публічних закупівель уже зараз сприяє вітчизняному виробництву громадського транспорту, комунальної та спеціальної техніки, енергетичному

машинобудуванню. Наприклад, Львівський концерн «Електрон» у виробництві тролейбусів досяг ступеня локалізації 60,87% (якщо з автономним ходом – то 52,36%), електробусів – 40,04%, а трамваїв від 47,48% до 47,59% [33, С.7]. ТОВ «Завод ТДС» у виробництві мінівантажувачів TDC 901 та TDC 1201 демонструє рівень локалізації продукції на рівні 80% [33, С.17]. Тож поширення цієї практики буде дуже корисним для розвитку вітчизняного машинобудування.

Що стосується такого аспекту сучасного бізнесу як інтеграція, то позитивним прикладом для української економіки є стратегія диверсифікації компанії Motherson, яка позначається як 3CX10. Це означає, що компанія прагне побудувати свій бізнес таким чином, щоб жоден продукт, жоден споживач чи жодна країна не займала більше 10% обороту. Такий підхід гарантує, що компанія не надмірно залежатиме від жодного клієнта, країни чи компонента. Станом на 2025 рік Motherson вже досягли мети 3CX10 на фронті клієнтів (рис. 2.5) і стабільно прогресує на фронті компонентів та країн.

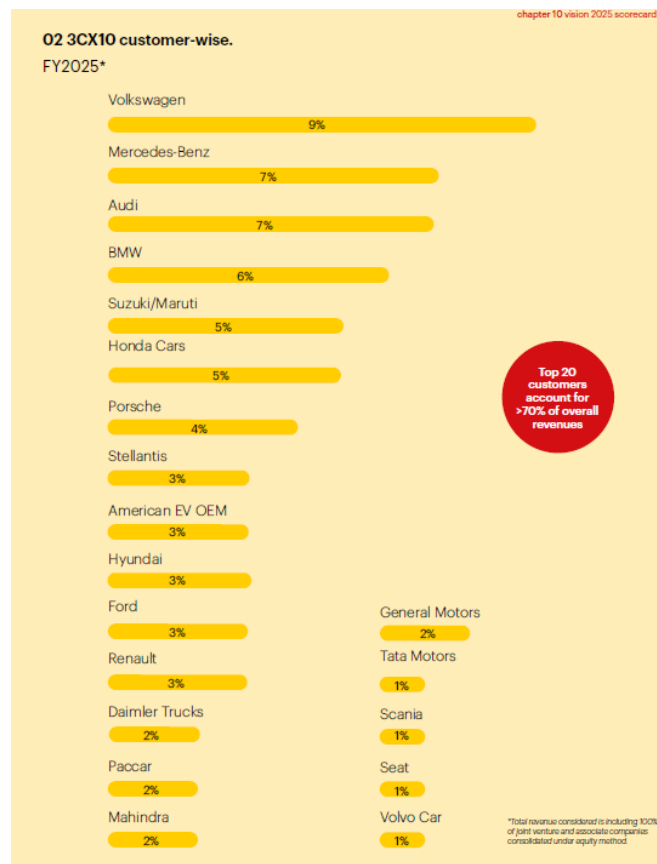


Рис. 2.5 Частка ТОП-20 споживачів продукції Motherson у виручці

Джерело: [15, С. 43]

По рисунку видно, що жоден з найбільших споживачів продукції фірми не перевищує поріг у 10% від обороту. Такий підхід також допомагає збалансувати коливання регіонального ринку; гарантуючи, що спади на одному ринку компенсуються зростанням на інших.

Для українських виробників такий підхід є стратегічно важливим. Ситуація 2014 року, коли ланцюги поставок, орієнтовані на росію, розірвались для багатьох вітчизняних підприємств, стала для них підставою до закриття. Під час війни потреба диверсифікації набула ще й безпекового характеру, оскільки зосередження виробництва чи складу готової продукції в одному місці підвищує ризики пошкодження чи втрати під час обстрілів.

Цікавим є підхід до диверсифікації продуктів через пропозицію абсолютно нових товарів. Так, більше диверсифікувати асортимент компонентів Motherson вдалось завдяки (i) бізнесу з інтегрованих вузлів, (ii) розширеному портфолію продуктів завдяки стратегічним придбанням Yachiyo (люки та пластикові паливні баки) та Dr. Schneider (розумні поверхні та модулі освітлення), та (iii) зростанню неавтомобільного сектору через аерокосмічну галузь та споживчу електроніку. Це дозволило ще й забезпечити стратегічну диверсифікацію потоків доходів з цільовим розподілом 75% від автомобільної промисловості та 25% від неавтомобільних секторів.

Наступний аспект бізнес-стратегії – «Технології» - звертає увагу на досягнення РКС Group у цифровізації. Останніми роками компанія активно впроваджує цифрові інструменти для підвищення ефективності операцій. Система управління операційною діяльністю поєднує класичні підходи операційного менеджменту з власними інструментами керування складністю продукту та глобальної мережі. Після входження РКС Group до складу Motherson група стала частиною підрозділу Wiring Harness Division, який має понад 100 виробничих і інженерних майданчиків у 21 країні та обслуговує провідних виробників вантажних автомобілів, автобусів, будівельної, сільськогосподарської та залізничної техніки. Така географічна диверсифікація є базою для операційної

стійкості, але одночасно вимагає високого рівня стандартизації процесів і чіткої координації підрозділів.

Управління операційною діяльністю компанії ґрунтується на концепції *Managing the Complexity*, яка описується як сукупність специфічних для РКС знань, процесів та інструментів, розроблених для керування зростаючою складністю електричних систем сучасних транспортних засобів. Центральним елементом операційної моделі виступає власна ERP система WISE, яка дає змогу одночасно управляти тисячами варіантів джгутів проводів і компонентів, забезпечувати високу індивідуалізацію продукції та короткі строки поставки. Ключова особливість WISE полягає в тому, що система формує прогноз залишків у реальному часі, надаючи миттєву інформацію для підрозділів продажів, виробництва та закупівель, що зменшує ризики дефіциту чи надлишкових запасів і прямо впливає на оборотність капіталу.

Важливим елементом операційної моделі є мережа центрів NPI, які відповідають за виведення нових продуктів від ранніх стадій проектування до повномасштабного серійного виробництва. Мета NPI центрів полягає в тому, щоб забезпечити безшовний запуск клієнтських програм, а також постійно вдосконалювати наявні виробничі процеси за рахунок методичних лабораторій, стандартизації найкращих практик, оптимізації логістики цехів та розвитку виробничих технологій. Поєднання власної ERP системи та NPI центрів створює гнучку, але контрольовану операційну платформу, яка дозволяє РКС швидко реагувати на зміни в портфелі замовлень OEM-виробників вантажівок і автобусів, переходячи від однієї конфігурації джгутів до іншої без суттєвих втрат продуктивності.

Прикладом цифровізації є використання сервісу WIRE Insights, який збирає дані з виробничого обладнання в режимі реального часу, дозволяє порівнювати продуктивність різних ліній і заводів та виявляти вузькі місця й джерела браку. Ці дані використовуються для прийняття рішень щодо технічного обслуговування, перерозподілу потужностей та оптимізації налаштувань обладнання, що знижує рівень відходів і відмов, підвищує стабільність якості та

підтримує цілі компанії щодо операційної досконалості і впровадження принципів Lean виробництва.

Досягненням компанії Motherson є висока інноваційність. Маючи мережу з понад 33 інженерних та технічних центрів по всьому світу, компанія пропонує передові послуги цифрового проектування, включаючи аналіз CAD/CAE, моделювання цифрових двійників, швидке прототипування та валідацію.

CAD/CAE Design and Analysis — це використання комп'ютеризованих систем для автоматизації процесів проектування (CAD - Computer-Aided Design) та інженерних розрахунків (CAE - Computer-Aided Engineering), що дозволяє створювати 2D/3D моделі, віртуальні прототипи та проводити їх аналіз (міцність, тепло, гідродинаміка) для оптимізації виробів ще до їх фізичного виготовлення. Це ключовий етап у сучасному інженерному дизайні.

Висока інноваційність компанії відображається у зростаючому портфоліо з понад 3000 виданих патентів та 600 поданих патентних заявок станом на 31 березня 2025 року [15, С. 86].

Попри складні умови, український автопром намагається не відставати від світових трендів, зосереджуючись на електромобілях, безпеці та технологіях, що покращують досвід водія, з потенціалом для подальшого розвитку в бік автономних систем та «розумного» транспорту. Інновації в українському автомобілебудуванні зосереджені переважно на додаткових технологіях безпеки (GPS-трекінг, автоблокування, системи допомоги водієві від BenishGPS), електрифікації (розробки електромобілів, зарядних станцій, як у випадку NCars), інтеграції смарт-функцій, а також модернізації виробничих процесів на заводах типу «Єврокар», попри виклики війни, з фокусом на європейські стандарти та експорт, а також розробці власного електротранспорту.

Наступний ключовий аспект ведення бізнесу – сталий розвиток. Motherson позиціонує себе як «глобально бажаного сталого постачальника рішень» і прямо декларує інтеграцію цілей ООН у сфері сталого розвитку, приєднання до Глобального договору ООН, використання рамок CDP та EcoVadis, орієнтацію на стандарти GRI і рекомендації TCFD. Група встановила ціль досягти стану Carbon

Net Zero по всіх чинних глобальних операціях до 2040 року, з контрольним етапом у 2030 році, а також уже досягла скорочення енергоємності приблизно на 7 відсотків завдяки впровадженню енергоефективних практик та проведенню енергетичних аудитів підприємств.

Для досягнення стратегічних цілей компанія розвиває довгострокове партнерство з постачальниками, які поділяють її цінності та стандарти сталого розвитку. Відбір і регулярна оцінка постачальників здійснюються за уніфікованою моделлю, основними критеріями якої є наявність сертифікованих систем управління якістю та екологією на основі ISO 14001 та галузевих стандартів на кшталт ISO/TS 16949, рівень якості продукції, точність поставок, сервісний рівень та гнучкість. Додатково для європейських та південноамериканських постачальників встановлено спеціальні умови закупівель, керівництво з поставок і Кодекс поведінки постачальників, що закріплює вимоги до дотримання прав людини, екологічної відповідальності та доброчесності в бізнесі. Така система дає змогу зменшувати операційні ризики, пов'язані з перебоями поставок або невідповідністю стандартам OEM-клієнтів у сегменті комерційних автомобілів.

Компанія підтримує стратегію кліматичного переходу і прагне досягти нульового рівня викидів для Сфери 1 та 2 до 2040 року та вуглецевої нейтральності для Сфери 3 до 2050 року.

Нульові викиди для Сфер 1, 2 та 3 означають повне усунення або компенсацію всіх парникових газів від діяльності компанії (Сфера 1), її енергоспоживання (Сфера 2) та ланцюга постачання (Сфера 3) до чистого нуля:

Сфера 1 - прямі викиди від джерел, що належать або контролюються компанією (наприклад, спалювання палива в котлах, транспортні засоби компанії);

Сфера 2 - непрямі викиди від виробництва придбаної електроенергії, тепла, пари та охолодження, які споживає компанія;

Сфера 3 - всі інші непрямі викиди, що виникають у ланцюжку створення вартості компанії, як «вгору» (постачальники), так і «вниз» (споживачі).

У 2025 році понад 100 об'єктів Motherson отримали сертифікат ISO 50001, розширили використання відновлюваних джерел енергії, підвищили ефективність процесів та моніторингу енергії в режимі реального часу. У Сфері 3 розширено залучення постачальників та поглиблено співпрацю в галузі сталого пакування та логістики, включаючи спільне підприємство з Sanko Japan.

Енергоємність компанії у 2024-2025 роках залишалась незмінною на рівні 6,1 ГДж на 1 млн. доходу в індійських рупіях, обсяг використаної відновлюваної енергії становив 18,5% [15, С. 165]

Для України екологізація автомобільної галузі має стати пріоритетом розвитку галузі, оскільки автомобілі є одним із найбільших джерел викидів шкідливих речовин. Основні заходи вітчизняних виробників мають включати кроки по зменшенню рівня викидів, встановлення стандартів якості палива, розвиток електромобілів і гібридних авто. Дуже важливо орієнтуватись на міжнародні стандарти, такі як «Євро 6» у Європі, які обмежують викиди оксидів азоту, твердих частинок і вуглекислого газу. Тому запровадження екологічного менеджменту є необхідністю для вітчизняного автомобілебудування.

На нашу думку, заслуговує на наслідування і практика Motherson в економії води. Ці заходи включають встановлення кранів з регульованим часом та регуляторів тиску води, регулювання об'єму змиву туалетів та використання непитної води в процесах, де не потрібна вода питної якості. Також компанія впроваджує додаткові водозберігаючі рішення. Наприклад, на заводі в Жагуаріоні (Бразилія) вода регулярно використовується під час щотижневих випробувань для охолодження дизельного двигуна пожежного насоса. Раніше ця вода витрачалася даремно, але тепер впроваджено нову систему для збору та повторного використання цієї води. На заводі у Сананді (Індія), де було встановлено два резервуари об'ємом 2000 літрів для збору конденсату з охолоджувального змійовика блоку подачі повітря, відновлена вода зараз використовується для очищення фарбувальних конструкцій. Це забезпечує економію 2800 літрів прісної води щодня [15, С.168].

Кілька об'єктів компанії на Піренейському півострові є лідерами у сфері сталого управління відходами. Завдяки чітким управлінським вказівкам щодо належної сегрегації відходів, ці об'єкти мають можливість точно визначати та сортувати різні потоки відходів, починаючи від виробничих матеріалів і закінчуючи відходами їдалень. Ретельно розділяючи всі види відходів та забезпечуючи переробку, повторне використання матеріалів або інше відповідальне управління ними, вони зробили значні кроки до більш циклічних операцій. Крім того, багато майданчиків також запровадили ініціативи щодо повторного використання, такі як повернення пакувальних матеріалів постачальникам для повторного використання, що ще більше зменшує кількість відходів та підтримує замкнутий цикл. Процент переробки відходів становить 71,2% [15, С. 171].

Для України, яка під час війни стикається зі значними екологічними загрозами, такий досвід має високу цінність і привід для наслідування.

Наступний пріоритет пов'язаний з удосконаленням системи корпоративного управління, ризик-менеджменту та комплаєнсу. Звітність Motherson у форматі BRSR відображає розгалужену мережу дочірніх і спільних підприємств, сотні юридичних осіб та тисячі працівників у різних юрисдикціях, що об'єктивно ускладнює контроль, координацію і уніфікацію управлінських практик. Водночас у звітах зі сталого розвитку підкреслюється посилення систем внутрішнього контролю, управління ризиками та забезпечення відповідності локальному й міжнародному законодавству, а також етичним стандартам. Для українських компаній було б доцільно посилити роль функції стратегічного контролінгу, яка б не тільки моніорила фінансові результати окремих заводів, а й оцінювала ризики концентрації клієнтської бази, залежності від окремих постачальників та геополітичних чинників, що впливають на глобальні ланцюги постачання.

З огляду на наведені тенденції можна виділити кілька конкретних напрямів удосконалення організаційної структури на прикладі РКС Group у межах Motherson.

По-перше, доцільно інституційно оформити глобальний бізнес підрозділ «Commercial Vehicles and Rolling Stock» з відповідальністю не лише за виробництво електричних дистрибуційних систем, а й за інтеграцію електроніки, управління життєвим циклом продуктів, а також за стратегічне партнерство з ключовими OEM. Такий підрозділ мав би власні центри прибутку, повноваження з формування портфеля проєктів та автономію у прийнятті інвестиційних рішень у межах загальної стратегії Motherson до 2030 року.

По-друге, доцільно створити в структурі підрозділу офіс цифрової трансформації, який відповідав би за розвиток WISE, аналітичних платформ для прогнозування попиту, оптимізації запасів та моделювання сценаріїв для глобальних ланцюгів постачання, що є критично важливим для комерційних автомобілів з їхньою сезонністю і циклічністю попиту.

По-третє, стратегічним пріоритетом є вбудовування ESG критеріїв у систему управління результативністю бізнесу. Motherson уже розвиває матеріальну матрицю, де серед пріоритетних тем визначені кліматичні ризики, відповідальний ланцюг створення вартості, права людини, безпека працівників, етика та комплаєнс. На рівні РКС це може реалізовуватися через впровадження збалансованої системи показників для керівників заводів і проєктів, де поряд із фінансовими КРІ фіксуватимуться показники енергоефективності, рівня використання відновлюваної енергії, частки сертифікованих постачальників з погляду екологічної та соціальної відповідальності, а також показники плинності персоналу і травматизму. Такі інтегровані показники мають бути пов'язані з системою преміювання менеджменту, що посилює стимул до реальної трансформації, а не формального звітування.

По-четверте, враховуючи глобальність бізнесу та орієнтацію на ціль 3CX10, доцільно розвивати мережеву, а не лише ієрархічну модель управління. У межах РКС можна посилити роль міжфункціональних команд, відповідальних за «end to end» процеси для конкретних ключових клієнтів у сегменті комерційних автомобілів. Такі клієнт-центри, що поєднують фахівців з інженерії, логістики, закупівель, фінансів та якості в єдиній команді, дозволять швидше

адаптуватися до змін вимог OEM, скоротити час виведення нових платформ на ринок і одночасно забезпечити відповідність глобальним стандартам групи щодо ризиків, комплаєнсу та сталості.

Такі пропозиції можуть бути корисними і для виробників сфери машинобудування України та суміжних галузей.

У висновках до розділу 2 варто зазначити, що система управління операційною діяльністю і ланцюгами постачання Motherson та PKC Group, побудована на концепції Managing the Complexity, власній ERP системі WISE, мережі центрів NPI та жорстких стандартах відбору постачальників, забезпечує компаніям конкурентні переваги. Поєднання гнучкого масового кастомізованого виробництва, цифрового моніторингу виробничих процесів та орієнтації на мінімізацію повної вартості володіння ресурсами дозволяє утримувати стабільні фінансові результати, демонструвати зростання виручки та маржі в умовах циклічності автомобільного ринку і посилення вимог OEM-клієнтів до якості, надійності та стійкості ланцюгів постачання. Цей досвід може бути корисним для вітчизняних підприємств у галузі виробництва комерційних автомобілів.

ВИСНОВКИ

1. Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження дозволило досягти поставленої мети. Зокрема, теоретичний аналіз дав змогу уточнити зміст категорії «управління бізнесом в індустрії комерційних автомобілів» з позицій глобальних ланцюгів створення вартості та мережевої організації виробництва. Управління бізнесом у цьому сегменті доцільно розглядати як координацію багаторівневої виробничо логістичної системи, що охоплює розробку продукту, інжиніринг, постачання компонентів, організацію виробництва, забезпечення якості, сервіс і управління життєвим циклом транспортних засобів. Узагальнення наукових підходів показало, що для автомобільної промисловості визначальними є поєднання стратегічного менеджменту, ресурсноорієнтованого підходу, концепції ланцюга створення вартості, lean виробництва, системного та процесного підходів, а також сучасних концепцій цифрової трансформації та стійкості бізнесу.

2. Дослідження галузевих та інституційно правових умов функціонування індустрії комерційних автомобілів у глобальній економіці показало, що цей сегмент має стратегічне значення для світових ланцюгів постачання, оскільки забезпечує рух товарів і людей та формує вагомую частку енергоспоживання і викидів парникових газів. Ринок характеризується високою концентрацією, домінуванням обмеженої кількості виробників оригінального обладнання та складною багаторівневою системою постачальників компонентів. На галузь суттєво впливають жорсткі екологічні та технічні регламенти, такі як норми щодо викидів CO₂ та екологічні стандарти для важких транспортних засобів, а також система міжнародних правил ООН. У сукупності це формує середовище підвищеного регуляторного навантаження, яке одночасно виступає і обмеженням, і драйвером інновацій, зокрема електрифікації, розвитку водневих технологій та інтелектуальних транспортних систем.

3. Організаційно-економічна характеристика компанії Motherson та її підрозділу PKC Group показала, що це один з найбільших глобальних постачальників автокомпонентів, який працює у форматі «бізнес для бізнесу» та забезпечує клієнтів більш ніж із 400 виробничих і інженерних майданчиків у 44 країнах світу, де зайнято близько 200 тисяч працівників. Сукупна виручка групи в останні роки оцінюється на рівні близько 12–13 млрд доларів США з високими темпами зростання, що пояснюється як органічним розвитком, так і активною політикою придбань. У складі групи PKC Group спеціалізується на електророзподільних системах для комерційного транспорту і має розгалужену мережу виробничих майданчиків у Європі, Північній та Південній Америці й Азії, що дозволяє компанії працювати максимально близько до виробників вантажних автомобілів, автобусів і спеціальної техніки.

Аналіз бізнес моделі Motherson (PKC Group) дав підстави розглядати компанію як інтегрованого постачальника першого і другого рівнів для світових виробників комерційних транспортних засобів. Ключовими елементами моделі є довгострокові партнерства з клієнтами, участь у повному циклі створення продукту від ранніх етапів проектування до серійного виробництва, фокус на концепції «управління складністю» електричних архітектур та розміщення виробництва в безпосередній близькості до заводів замовників з використанням принципів синхронізованої логістики. Це забезпечує компанії стабільне завантаження виробничих потужностей і ефект масштабу, але водночас підвищує залежність від кон'юнктури глобального ринку комерційних автомобілів, вимог окремих виробників та коливань у міжнародних ланцюгах постачання.

4. Проведене дослідження дозволило виявити можливості масштабування позитивного досвіду ефективного управління бізнесом компанії Motherson на реальний сектор України. Зокрема, акцентовано увагу на подальший розвиток глобальної мережі виробничих і інженерних центрів із фокусом на регіони з високим попитом на комерційні автомобілі та конкурентними умовами праці; поглиблення цифрової трансформації операцій через впровадження інтегрованих інформаційних систем планування, моніторингу й аналізу даних; посилення

інтеграції у ланцюгах постачання клієнтів на основі спільного планування, прозорості даних і узгодженого управління ризиками; розширення участі у проектах корпоративної соціальної відповідальності з постійним моніторингом досягнутих результатів у ресурсозбереженні, екологічності та соціальному розвитку. У сукупності ці заходи орієнтовані на підвищення гнучкості та стійкості бізнес моделі, зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку та забезпечення довгострокової фінансової стійкості компанії.

Реалізація запропонованих у роботі заходів здатна позитивно вплинути на відродження вітчизняної індустрії комерційних автомобілів та сприяти її розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Очікуваним результатом може стати посилення здатності вітчизняних компаній адаптуватися до регуляторних змін та технологічних зрушень в індустрії комерційних автомобілів, зниження операційних ризиків, пов'язаних з перебоями в ланцюгах постачання, а також підвищення цінності для клієнтів за рахунок комплексних інжинірингових рішень і сервісної підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Burke R., Bowman G.L., Mahto M., Cotteleer M. Reshoring or localization on your mind? The Deloitte Center for integrated research. 2021. 16 September. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/operations/reshoring-supply-chain.html>
2. Business Responsibility & Sustainability Reporting / SAMVARDHANA MOTHERSON INTERNATIONAL LIMITED. 2025. URL: <https://www.motherson.com/storage/annual-report/2024-25/BRSR.pdf>
3. Cling J.-P., Delecourt C. Interlinkages between the Sustainable Development Goals. World Development Perspectives. March 2022. Volume 25. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100398>
4. Comercial Vehicle Outlook 2025 URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/commercial-vehicle-outlook-260284800.html>
5. CSR Projects List for FY 2024-25 / SAMVARDHANA MOTHERSON INTERNATIONAL LIMITED. 2025. URL : <https://www.motherson.com/storage/annual-report/2024-25/CSR-Project-List-FY-2024-25.pdf>
6. Fortune Global 500 2025. Motors Vehicles & Parts. URL: <https://fortune.com/ranking/fortune500/sector/motor-vehicles-parts/> (дата звернення: 29.12.2025).
7. Hoefft F. The case of sales in the automotive industry during the COVID-19 pandemic. Strategic Change: Volume 30, Issue 2. Special Issue:COVID-19 and entrepreneurship. 2019. Pages: 117-125 DOI: 10.1002/jsc.2395 URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2395>
8. Impact Assessment Report of CSR Project / SAMVARDHANA MOTHERSON INTERNATIONAL LIMITED. KPMG in India (ESG). 2025. URL:

<https://www.motherson.com/storage/annual-report/2024->

[25/Impact_assessment_report_of_CSR_Project-2024-25.pdf](https://www.motherson.com/storage/annual-report/2024-25/Impact_assessment_report_of_CSR_Project-2024-25.pdf) :

9. Industrial Development Report 2026. Looking at the future of industrialization. Building Future-ready Industries for Sustainable Development. / UNIDO. Vienna. 2025. 220 p. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-11/UNIDO%20IDR26.pdf>

10. International Yearbook of Industrial Statistics 2025. Global Highlights 2025. UNIDO. 2025. 16 p. URL: https://stat.unido.org/portal/storage/file/publications/yb/2025/UNIDO_IndustrialStatistics_

11. Liezina A. Implementation of the mechanism for strengthening economic security into the enterprise development strategy. Смарт-економіка, підприємництво та безпека. 2025. Том 3, № 1. С. 36-46 DOI : [https://doi.org/10.60022/sis.3.\(01\).4](https://doi.org/10.60022/sis.3.(01).4) [Лезіна А. Впровадження механізму зміцнення економічної безпеки у стратегію розвитку підприємства]

12. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. 540 p.

13. Riepina I. Using the lean manufacturing methodology to improve the quality of the enterprise's business processes. Management. 2023. №1(37). P. 39–49. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.1.4>.

14. Russia Will Pay / Kyiv School of Economics URL : <https://kse.ua/russia-will-pay/>

15. SAMIL Annual Report 2024-25 / SAMVARDHANA MOTHERSON INTERNATIONAL LIMITED. 2025. URL : https://www.motherson.com/storage/annual-report/2024-25/SAMIL_AR_2024-25.pdf

16. UNIDO Statistics Portal. URL: <https://stat.unido.org/data/table?dataset=indstat&revision=4#data-browser>

17. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. General Assembly Resolution A/RES/70/1. Available at <https://www.un.org> (accessed on Nov. 2025). New York: United Nations, 2015
18. Vision 2050: The Future of Industries for Development / UNIDO. Vienna. 2025. 98 p. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-11/The%20Future%20of%20Industries%20for%20Development%20-%20UNIDO%27s%20Vision%202050.pdf>
19. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
20. Бобринцев П.В. Формування резильєнтності підприємств як економічних систем в умовах нестабільності економічного середовища: концептуальні основи. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. №3. С. 188-197. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.188>
21. Вахович І. М., Камінська І. М., Волинчук Ю. В. Проблеми та перспективи розвитку автомобілебудування в Україні. Економічний форум. 2020. №1. С. 20-29. DOI: [10.36910/6775-2308-8559-2020-1-4](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-4).
22. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжн. кол. моногр. / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>
23. Галузеві рейтинги компаній. URL: <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2024/sector-17>
24. Давиденко М. Країни-лідери з виробництва автомобілів: глобальний огляд 2025. 20.12.2025 URL: <https://engage.org.ua/krayiny-lidery-z-vyrobnyctva-avtomobiliv-globalnyj-oglyad-2025/> (дата звернення: 21.12.2025)
25. Дейнеко Л. Стан та перспективи розвитку переробної промисловості України. / ДУ «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України» URL:

<https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2023/10/231011160008295-7074.pdf>

26. Економічний та ринковий звіт: Світова та європейська автомобільна промисловість – перша половина 2025 року / Офіційний сайт Міжнародної асоціації виробників автомобілів (ACEA). URL: <https://www.acea.auto/publication/economic-and-market-report-global-and-eu-auto-industry-first-half-of-2025/>

27. Єпіфанова І.М., Копієвська В.Д. Значення, сучасний стан та перспективи розвитку електротехнічної промисловості країни. Економка. Фінанси. Право. 2018. №11/4. С. 8-12. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/a9656355-f7bb-40fb-8f28-a2f3f20d5199>

28. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Розвиток машинобудування в Україні: тенденції й загрози. Економічний вісник вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет». 2023. №1. С. 31-40. DOI: 10.32434/2415-3974-2022-17-1-31-40

29. Каталог компаній України за КВЕД. URL: <https://catalog.youcontrol.market/mashynobuduvannia/29.31>

30. Краузе О. І., Голда Н. М., Піняк І. Л. Становлення та тенденції розвитку автомобілебудівної промисловості Китаю. Економічний простір. 2021. №166. С. 12-17 DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-2> URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/805>.

31. Куліш О. Промисловість України 2025: ключові галузі та їх вплив. Homester. 13 травня 2025 року. URL: <https://homester.com.ua/galuzi-promyslovosti-ukrayiny/>

32. Мартиненко А.В., Перерва П. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку електротехнічної промисловості України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 4 (14). С. 17-24. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No4/17.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2020.3. DOI: 10.5281/zenodo.4438809.

33. Машинобудування: програми та політики розвитку : Інформаційно-аналітичні матеріали розроблені та підготовлені до публікації офісом Дмитра Кисилевського URL: https://madeinukraine.gov.ua/mashbud_2026.pdf

34. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL:

<https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>

35. Менчинська О.М. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств машинобудування в інтегрованих ланцюгах доданої вартості. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6 Том 1. С. 196-201. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-196-199 URL:

<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/84cb8620-cf36-4b95-af2d-2da0f961094c/content>

36. Національна економічна стратегія до 2030 року - <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

37. Офіційний сайт Державної служби статистики URL: <https://stat.gov.ua/uk>

38. Офіційний сайт РКС Group URL: <https://www.pksgroup.com/>

39. План відновлення України / Національна рада з відновлення. Липень 2022. URL: <https://recovery.gov.ua/>

40. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL : <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

41. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL : <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>

42. Созанський Л. Й. Удосконалення нормативно-правових інструментів стимулювання розвитку українського машинобудування. Економіка та право. 2022. № 4. С. 82-91. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001381952>

43. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

44. Терлецька В. О. Маркетингова та логістична діяльність автомобілебудівних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2018. № 892. С. 189-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2018_892_27.

45. Укравтопром (Асоціація автовиробників України) <https://ukrautoprom.com.ua/stalo-vidomo-de-u-2025-roczy-vygotovlyayut-najbilshe-avtomobiliv-u-sviti>

46. Чепіжко О.В. Сучасний стан та проблеми розвитку електротехнічної промисловості. Вісник НТУ «ХПІ». 2021. №2. С. 104-110. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.2.104

47. Шарко В. В., Маршук Л. М. Формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 36. С. 68-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_36_14.

48. Що таке постачальник гумових деталей 2 рівня в автомобільній галузі? URL: <https://surl.li/vsaman>
