

Інтернаціоналізація автомобільної промисловості в умовах зростання національних економік

ТЕТЯНА ЛАДУБА *

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено стратегії, моделі і форми інтернаціоналізації автомобільної промисловості в умовах розвитку інтеграційних процесів та зростання рівня відкритості національних економік. Автором визначено фактори та обґрунтовано критерії ефективної реалізації стратегій інтернаціоналізації автомобільних компаній США, Японії, ЄС та Китаю.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Автомобільний сектор, інтернаціоналізація системи створення цінності, міжнародні стратегії, форми і моделі виходу на зарубіжні ринки, чинники інтернаціоналізації.

Актуальність теми дослідження та постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку світового господарства лібералізація торговельної, виробничо-інвестиційної та фінансової діяльності, необхідність пошуку нових ринків збуту обумовлена стагнацією внутрішніх ринків економічно розвинутих країн, спонукали автовиробників активізувати та диверсифікувати стратегії інтернаціоналізації бізнесу. Виробничий процес вийшов за межі окремих держав, активізувалися процеси консолідації капіталу автомобільних підприємств, для багатьох виробників автомобілів національні ринки перестали бути пріоритетними – їх продукція знайшла свого споживача за межами держави. З'явилася концепція «світового автомобіля», яка передбачала розробку єдиної платформи та універсальних компонентів для забезпечення продажів у глобальному вимірі. Значного поширення набули стратегії регіональної інтернаціоналізації та «сфокусованої глобалізації»^{1, 2}, крім того, в результаті лібералізації режимів міжнародної торгівлі та ру-

* Тетяна Юрійвна Ладуба – здобувач кафедри міжнародної економіки ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». Досвід роботи понад п'ять років в автомобільному бізнесі з такими брендами, як Mitsubishi Motors, Porsche.

¹ Freyssenet, M., and Y. Lung (2000) 'Between globalisation and regionalisation: what is the future of the motor industry?' in J. Humphrey, Y. Lecler and M. Salerno (eds) *Global Strategies and Local Realities: the auto industry in emerging markets*, London: Macmillan.

² Balcet, G., and A. Enrietti (2002) 'The Impact of Focused Globalisation in the Italian Automotive Industry', *Journal of Interdisciplinary Economics*, vol 13, 1-3: P. 97-133.

ху капіталу інтенсифікувалися процеси «вертикалізації» інвестицій¹ з метою розвитку транскордонної спеціалізації та глобального пошуку ресурсів.

Автомобілебудівний бізнес за своєю природою є одночасно науко-, капітало- та ресурсомістким. Посилення інтеграційних процесів дало змогу зменшити витрати виробництва, оптимізувати затрати на науково-дослідну діяльність шляхом поєднання зусиль автомобільних концернів, розширити географію збуту продукції автомобільних виробників. Все це обумовлює високу актуальність та наукову значущість дослідження чинників і стратегічних моделей інтернаціоналізації автомобільної промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних економічних досліджень автомобільного сектору варто зазначити праці В. Кищуна, А. Семенова, П. Комазова, І. Касатонової, І. Керницької, К. Гапотченка, Н. Куреди, А. Пучинської, Є. Гусева, В. Бойко. В них автори розкрили ряд аспектів сучасного розвитку автомобільного сектору у світі та Україні, зокрема, принципи і механізми формування маркетингової товарної політики операторів автомобільного ринку, теоретичні засади функціонування ринку легкових автомобілів, структуру та тенденції розвитку автомобільного ринку в Україні та її регіонах, стратегії захисту від конкуренції іноземних автовиробників, портфельний аналіз з використанням матричних моделей позиціонування компаній автомобілебудівного бізнесу, сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних автобусобудівних підприємств, тенденції розвитку системи управління автомобілебудівними підприємствами України за умов протекціонізму, специфіку оподаткування економічних операцій на національному автомобільному ринку України тощо.

Вагомий вклад у дослідження міжнародних аспектів функціонування провідних автомобілебудівних компаній світу здійснили російські вчені А. Копілов, Н. Шувалова, С. Дорохін, О. Орлов, А. Троцик, Є. Шестернін, С. Едмін, С. Єгоров, М. Цека, К. Лежнін та інші, висвітливши особливості транснаціоналізації легкого автомобілебудування, трансформації автомобільного ринку в умовах економічної глобалізації, збутові стратегії автомобільних корпорацій на міжнародних регіональних ринках, тенденції злиття та поглинання автомобільних ТНК, роль галузевих інновацій у формуванні сучасного ринку автомобілів, фактори формування міжнародної конкурентоспроможності автомобільної промисловості, перспективи розвитку російської автомобільної промисловості

¹ *Doctor, M.* The Interplay of States and Markets: the Role of Business-State Relations in Attracting Investment to the Automotive Industry in Brazil, Working Paper 40-2003, Centre for Brazilian Studies, Oxford, 2003.

у межах створення Єдиного Митного Союзу (Росія, Білорусія, Казахстан) тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Дослідження стратегій інтернаціоналізації автомобільної промисловості, як і більшість інших секторальних досліджень, часто ускладнюється браком спеціальних методологічних розробок, які з високим рівнем достовірності дозволяли б комплексно змоделювати економічні процеси з врахуванням особливостей досліджуваної галузі. Саме тому головним завданням нашого дослідження є осмислення тенденцій розвитку глобальної автомобільної промисловості через призму теоретичних концепцій міжнародного менеджменту, а також узагальнення існуючих методологічних напрацювань у цій сфері.

Постановка завдання. Метою даної статті є комплексний аналіз стратегій, моделей та форм інтернаціоналізації автомобільної промисловості в умовах розвитку інтеграційних процесів та зростання рівня відкритості національних економік, а також визначення критеріїв, умов і факторів їх ефективної реалізації.

Викладення основного матеріалу. Автомобільна промисловість характеризується посиленням конкуренції у глобальному вимірі, що спонукає всіх провідних виробників автомобілів розширювати свою присутність на основних регіональних ринках. Міжнародна конкуренція на диверсифікованому глобальному ринку вимагає високого рівня якості, надійності та інноваційності продукції, конкурентного ціноутворення, підвищення продуктивності праці, а також постійного розширення продуктового модельного ряду.

У процесі інтернаціоналізації економічної діяльності важливим рішенням для компанії є вибір форми виходу на іноземний ринок, що безпосередньо впливає на характер географічної диверсифікації етапів процесу створення доданої вартості та його ефективності у цілому. Так, наприклад, початковою формою виходу на іноземні ринки є експортна стратегія, яка передбачає концентрацію процесів створення доданої вартості переважно у країні базування. Натомість створення (або придбання) іноземної дочірньої структури обумовлює необхідність транснаціоналізації комерційних, виробничих та інноваційних процесів. У даний час відомий цілий ряд форм інтернаціоналізації економічної діяльності^{1, 2}, які відрізняються за рівнем контролю іноземного ринку, тіснотою зв'язків із локальними контрагентами, характером управ-

¹ Schmid, Stefan (2002): Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien internationaler Unternehmen, in: WISU - Das Wirtschaftsstudium, Vol. 31, No. 5, 2002, 669-676, 725.

² Schmid, Stefan (2007, ed.): Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. 2nd revised and expanded edition, Oldenbourg, Munich, Vienna, 2007, 3-34.

лінської діяльності та рівнем ризику втрати закордонних активів (рис.1).

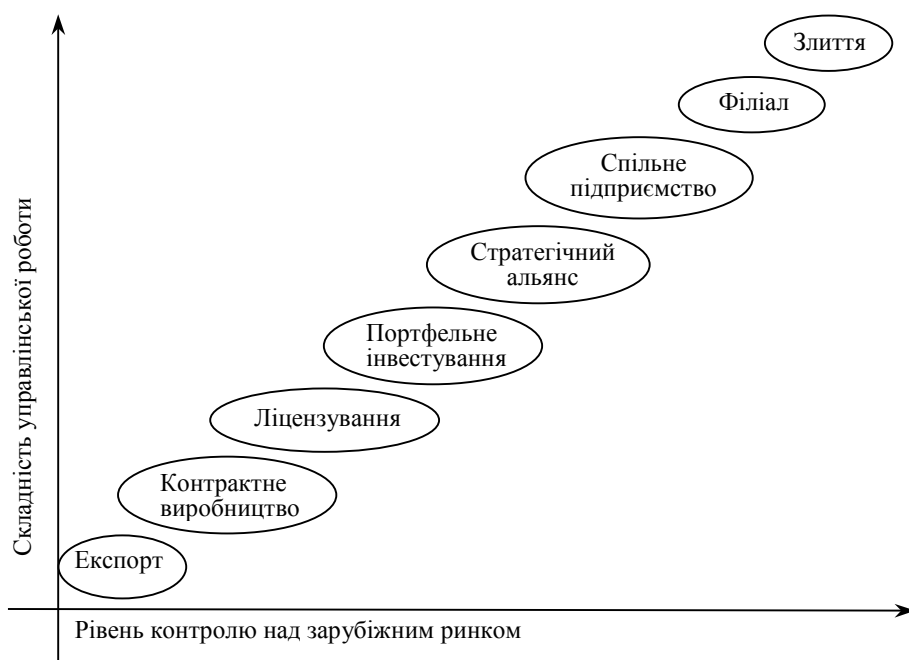


Рис. 1. Класифікація форм виходу на іноземний ринок за тісністю зв'язків з національними контрагентами і характером управлінської діяльності¹

Для сучасної автомобільної промисловості властива диверсифікація форм і моделей виходу на іноземні ринки. Так, зокрема, характерною особливістю зовнішньоекономічної стратегії відомого виробника спортивних автомобілів – компанії «Porsche» – є *контрактне виробництво*. З 1997 та 2005 рр. переважна кількість моделей «Boxster» та «Cayman» вироблялись за контрактом фінською компанією «Valmet». Починаючи з 2012 р. цю функцію виконуватиме австрійський контрактний виробник «Magna Steyr». При цьому значна частка моделей «Porsche Cayenne» виробляється компанією «Volkswagen» у Словаччині (м. Братислава) з подальшим транспортуванням до Німеччини на завод компанії «Porsche» у Лейпцигу для кінцевої збірки. Міжнародне *ліцензійне виробництво* найбільш поширене у сфері виробництва автозапчастин та компонентів. На-

¹ Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008): Internationales Management. 6th revised and updated edition, Oldenbourg, Munich, Vienna, 2008.

приклад, азійська компанія «Suzuki» дістала ліцензію на виробництво дизельних двигунів, розроблених італійським «Fiat».

Стратегія *портфельного інвестування* також є доволі поширеною в автомобільному бізнесі: німецька корпорація «Daimler» контролює 7 % акцій індійської «Tata Motors», яка нещодавно досягла успіху на ринку автомобілів з низькою ціною з моделлю «Nano». Французька компанія «Renault» та японський автовиробник «Nissan» у даний час пов'язані шляхом перехресного інвестування: «Renault» належить 44,3 % акцій «Nissan», водночас компанія «Nissan» володіє 15 % акцій «Renault». Проте ця модель є лише складовою ширшого глобального коопераційного проекту – компліментарного *стратегічного альянсу*, сформованого компаніями у 1999 р. з метою об'єднання зусиль у виробничій сфері⁷. Іншим прикладом міжнародного альянсу є співпраця між автомобільними корпораціями «BMW», «Daimler» і «General Motors» з метою розробки нового типу гібридного автомобіля, що дозволить їм розділити ризики і витрати у цьому радикальному інноваційному проекті. Запеклі конкуренти «PSA Peugeot-Citroen» та «Toyota» сьогодні також тісно співпрацюють у межах *спільного підприємства* «Toyota Peugeot Citroen Automobile» (TPCA), заснованого компаніями у Чеській Республіці (м. Колін) було розроблено майже ідентичні моделі «Citroen C1», «Peugeot 107» та «Toyota Aygo», які тут виробляються з 2005 р. Більше того, враховуючи особливості інвестиційного законодавства приймаючої країни, більшість провідних автомобілебудівних корпорацій світу створили спільні підприємства з китайськими партнерами для отримання доступу до швидкозростаючого внутрішнього ринку країни.

Поширеною практикою в автомобільному бізнесі є вихід на іноземний ринок шляхом створення *іноземної збутової філії або виробничого підрозділу*. Так, компанія «Daimler» влітку 2008 р. вирішила відкрити підрозділ в Угорщині (м. Кечкемет) з метою алокації в даний регіон виробництва автомобілів класів А і В. Не менш популярними в автомобільному секторі є й стратегії *злиття і поглинання*. Наприклад, придбавши у 2008 р. у компанії «Ford» відомі бренди «Jaguar» і «Land Rover», індійська компанія «Tata Motors» транснаціоналізувала свою ділову модель, діставши доступ до ринку ЄС. Разом з тим стратегія поглинання не завжди дає очікувані результати. Так, Німецька компанія «BMW», придбавши компанію «Rover» у 1994 р., виявилась неспроможною вирішити ряд проблем британського автовиробника (головним чином у сфері забезпечення якості і зниження собівартості виробництва), що призвело до розриву їх інтегрованої бізнес-моделі у 2000 р. Варто також зазначити, що злиття в автомобільному бізнесі є менш поширеною формою інтеграції, ніж поглинання, з огляду на складність оцінки його ефективності та ви-

сокий ступінь ризику несумісності виробничих та управлінських систем. Зокрема, доволі недовговічним виявився союз німецького «Daimler» з американським «Chrysler», який закінчився розпродажем у 2007 р. активів останнього.

У процесі інтернаціоналізації вибір форм виходу на зовнішній ринок потребує їх ретельного аналізу за критерієм відповідності економічним функціям, які компанія планує реалізувати на закордонному ринку. У цьому контексті доволі конструктивною є позиція китайського дослідника Лу Тонга¹, який на підставі даних національної обробної промисловості визначив основні функції інтернаціоналізації у розрізі її внутрішніх і зовнішніх форм (табл. 1), а також обґрунтував взаємозв'язок між ними. На думку автора, розвиток внутрішніх форм інтернаціоналізації (імпорту, спільного підприємництва тощо) є необхідною передумовою для розвитку її зовнішніх форм (експорту, прямого закордонного інвестування тощо). Водночас рівень розвитку зовнішньої інтернаціоналізації впливає на глибину і рівень диверсифікованості внутрішніх її форм.

Таблиця 1

Класифікація типових економічних функцій, які реалізуються за допомогою відповідних форм інтернаціоналізації (на прикладі китайських промислових підприємств)⁹

	Форми	Функції
Внутрішня інтернаціоналізація	— імпорт високотехнологічного іноземного обладнання	— вдосконалення технічного рівня виробництва
	— імпорт комплектуючих компонентів	— підвищення рівня якості продукції
	— обробка, збірка (CKD, SKD assembly) ² , контрактне виробництво (CM) ³	— удосконалення виробничих процесів
	— технологічне співробітництво, ліцензійне виробництво (LM) ⁴	— відстеження тенденцій міжнародного технологічного розвитку
	— створення спільних підприємств з іноземним партнером	— використання іноземних капіталів, технологій, ринків та інформації

¹ Lu Tong. Transnational Management Strategy of Chinese Enterprises. Economy and Management Press, 2003: 47-57

² «CKD» (Complete knocked-down assembly) – збірка автомобіля на іноземному ринку із повного машинокомплекту деталей, що імпортується з країни – виробника; «SKD» (Semi knocked-down assembly) – збірка автомобіля на іноземному ринку із машинокомплекту великих вузлів і модулів, які імпортуються з країни-виробника.

³ «CM» (Contract manufacturing) – контрактне виробництво, яке передбачає замовлення виробником у постачальника компонентів, деталей і вузлів.

⁴ «LM» (License manufacturing) – ліцензійне виробництво автомобілів, яке передбачає надання дозволу компанією-ліцензіаром компанії-ліцензіату на застосування технологій ліцензіара у ході виробництва продукції.

Закінчення табл. 1

	Форми	Функції
Зовнішня інтернаціоналізація	— постачальник / виробник комплектного устаткування ¹ (ОЕМ)	— поліпшення якості продукції
	— прямий експорт	— створення системи каналів розподілу
	— створення зарубіжних філій	— підвищення іміджу бренду
	— придбання / злиття із зарубіжними компаніями	— збір інформації про зарубіжний ринок
	— технологічне співробітництво із зарубіжними партнерами	— відстеження тенденцій розвитку промисловості
	— створення за кордоном науково-дослідних підрозділів	— досягнення технологічного лідерства

На сучасному глобальному ринку автомобілів конкурентна позиція виробника залежить вже не стільки від таких окремих традиційних факторів, як продуктивність та інноваційна спроможність, скільки від структури і характеру організації міжнародної системи створення цінності (або ланцюжка створення цінності за М. Портером²). При цьому центральними питаннями є модель географічної конфігурації системи створення цінності, рівень її керованості та характер управлінської координації, а також інтегрованість корпоративної організаційної структури.

Рівень інтернаціоналізації системи створення цінності відрізняється у практиці автомобільних корпорацій різних країн. Так, американські автовиробники не менше 40 % автомобілів продають на внутрішньому ринку. Водночас станом на 2007 р. автовиробники країн з перехідною економікою та держав, що розвиваються, – «АвтоВаз» (Росія), «First Automobile Works» (Китай), «Tata» (Індія) – реалізували свою продукцію переважно на внутрішніх ринках. Натомість, японські, корейські та європейські ав-

¹ «ОЕМ» (Original equipment manufacturer) – виробник оригінального устаткування. Початкове тлумачення даного терміна полягало у тому, що ОЕМ є компанією, чия продукція використовується як компоненти готового виробу іншої компанії. Поширеною є практика тісної співпраці ОЕМ з компанією, яка продає готовий продукт, – посередником, що створює додану вартість (Value-added reseller або VAR).

Нове трактування даного терміна є повністю протилежним щодо початкового (тотожним поняттю VAR) і описує компанію, яка придбаває комплектуючі вироби, використовуючи їх у своїх виробках під своїм брендом.

В автомобільному бізнесі термін «ОЕМ» використовується для позначення брендів виробників автозапчастин, які були використані у початковому виробництві даного автомобіля. Бренди інших виробників характеризують як «неоригінальні запчастини».

² Портер, Майкл, Э. Конкуренция: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2005. — 608 с.: ил. — Парал. тит. англ., 496 с.

томобілебудівні компанії від 63 до 84 % доходів отримували від продажу автомобілів за кордоном.

Під конфігурацією міжнародної системи створення цінності прийнято розуміти структуру дислокації міжнародних підрозділів компанії за географічною ознакою з відповідним рівнем централізації економічних функцій¹. При цьому виявлено, що найчастіше компанії делегують своїм закордонним філіям економічні функції, пов'язані з маркетингом, обслуговуванням споживачів та управлінням трудовими ресурсами, тоді як всі інші функції концентруються у межах централізованого адміністративного апарату головної компанії або у кількох регіональних центрах¹. Загалом же можна виділити три основні типи конфігурації міжнародних операцій автомобілебудівних компаній (рис. 2). У разі централізованої моделі конфігурації міжнародних операцій усі економічні функції зосереджуються у країні базування. Комбінована модель передбачає поєднання централізації певних функцій за одночасної географічної диверсифікації інших. Децентралізована модель організації міжнародних операцій передбачає створення завершеного циклу створення цінності у приймаючих країнах за аналогією з країною базування.

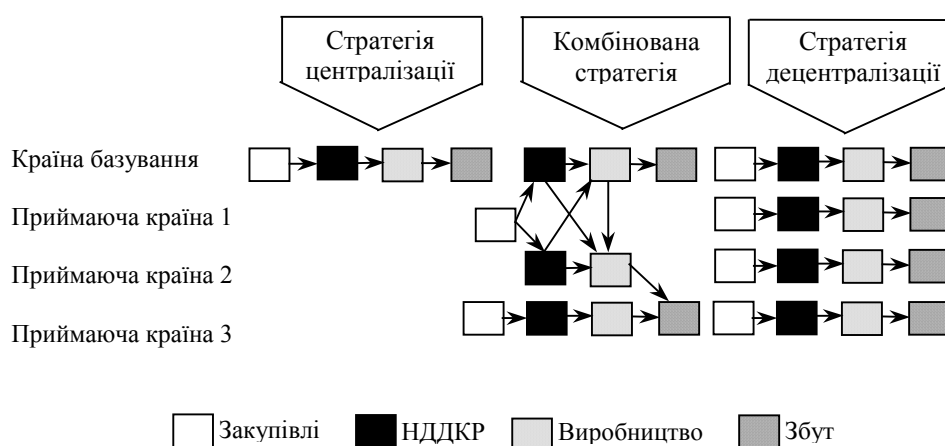


Рис. 2. Типи конфігурації міжнародних операцій автомобілебудівних компаній

В автомобільній промисловості, наприклад, іноземні виробничі підрозділи займаються переважно збіркою готової продукції з де-

¹ Porter, Michael E. (1986): Competition in Global Industries. A Conceptual Framework. In: Porter, Michael E. (1986, ed.): Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986, 15–60.

талей, які виробляються в інших країнах. При цьому розрізняють SKD- і CKD-збірку, які відрізняються за кількістю деталей та операцій, необхідних для складання готового автомобіля (при SKD-моделі їх менше)¹. Компанія «Daimler», зокрема, з метою уникнення високих імпорتنних тарифів на готові автомобілі у Південній Азії (у В'єтнамі ставка імпортного тарифу становить 50 % митної вартості автомобіля² створила заводи, які виконують дрібноузлові складальні операції (CKD) у Таїланді, В'єтнамі, Малайзії та Індонезії.

Це підтверджує той факт, що наявність виробничих підрозділів у різних країнах світу не обов'язково означатиме повну міжнародну децентралізацію всього ланцюжка створення цінності, що у підсумку визначає рівень інтернаціоналізації створюваної доданої вартості.

На нашу думку, головними чинниками, які спонукають автомобільні корпорації до централізації економічних функцій, є бажання досягти ефекту віддачі від масштабів, економії витрат завдяки здобутому виробничому досвіду, спрощення організаційної та управлінської структур, спрощення координації проєктів, підвищення ефективності комунікацій, унеможливлення дублювання функцій, уникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів тощо. З іншого боку, вибору децентралізованої моделі організації міжнародних операцій сприятимуть: бажання дістати доступ до рідкісних ресурсів, переваги щодо вартості виробництва, можливість диверсифікації ризиків, доступ до взаємодоповнюючих технологій, компетенцій, ресурсів, уникнення протекціоністських заходів, отримання більш сприятливого ставлення з боку споживачів до місцевого виробника, зменшення транспортних витрат, необхідність кращої адаптації продукції до вимог місцевих ринків, близькість до ринкової та науково-технічної інформації у приймаючих країнах тощо.

В автомобільному бізнесі важливим є також аспект адаптації продукції до вимог національних ринків, що обумовлено низкою факторів. По-перше, споживчі переваги залежать від середнього рівня доходів населення, оскільки в більш економічно розвинених країнах частіше купують сучасніші та функціональні автомобілі. По-друге, існують значні країнові відмінності щодо регулювання безпеки дорожнього руху, допустимих норм шкідливих викидів у атмосферу і вимог з повторної переробки компонентів автомобілів, що у сукупності значно впливає на со-

¹ *Abele, Eberhard/Meyer, Tobias/Näher, Ulrich/Strube, Gernot/Sykes, Richard* (2008, eds.): *Global Production. A Handbook for Strategy and Implementation*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008, 34-101.

² *Huster, Jürgen* (2006): *Vietnam senkt Zölle und Steuern für Einfuhren von Personenkraftwagen*. Bundesagentur für Außenwirtschaft, Cologne, 2006.

бівартість виробництва автомобіля та його функціональні особливості. По-третє, у країнах, що розвиваються, зазвичай транспортні шляхи та автомобільне паливо значно нижчої якості, ніж в економічно розвинутих країнах. Такі відмінності суттєво впливають на експлуатаційні характеристики автомобіля, зокрема, міцність кузова, керованість, гальмівна система, надійність підвіски тощо. По-четверте, особливості оподаткування кардинальним чином впливають на кінцеву ціну автомобіля. Так, наприклад, у Бразилії податкові пільги на народні автомобілі сприяли перерозподілу структури попиту на користь малолітражних та дешевих авто. Сукупність згаданих вище факторів обумовлює недосяжність мети створення універсального світового автомобіля¹.

Таким чином, міжнародні стратегії ТНК в автомобілебудівному секторі ґрунтуються на реорганізації міжнародної конфігурації ланцюжка створення цінності з метою підвищення загальної економічної ефективності. Крім того, компаніям у ході прийняття рішень про модель міжнародної дислокації організаційних підрозділів доводиться обов'язково враховувати тенденції розвитку міжнародних регіональних ринків. У той час як у розвинених країнах глобальної «Тріади» (Північноамериканський, Західноєвропейський та Південно-Азійський регіони) автомобільні ринки характеризуються зрілістю, насиченістю попиту, а також низькою рентабельністю виробництва, у невеликій кількості країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою (Південна Корея, Мексика, Бразилія, Китай, Індія, держави – члени АСЕАН і країни Східної Європи) на початку ХХІ ст. спостерігався справжній бум продажів автомобільної продукції.

Прогнозуючи довгострокову тенденцію зростання попиту на ринках країн, що розвиваються, провідні світові автовиробники з середини 1990-х рр. до світової фінансової кризи 2008 р. активно вкладали масштабні прямі іноземні інвестиції в економіку цих регіонів. У короткостроковому періоді це призвело до утворення надлишку виробничих потужностей в цих країнах, а світова фінансова криза лише поглибила ці проблеми, давши поштовх для значної реструктуризації у глобальній автомобілебудівній індустрії. Цікаво, що зростання географічної диверсифікації виробництва автомобілів та збільшення закордонних обсягів продаж у країнах, що розвиваються, не викликали пропорційної диверсифікації власності на збиральні підрозділи. Навпаки, подальша інтенсифікація міжнародної конкурен-

¹ Automobile Sector Study: Mid Term Report // Trade SIA of the Association agreement under negotiation between the European Community and MERCOSUR, the University of Manchester, 2007, 167 p.

ції, а також її олігополістичний характер підвищили концентрацію капіталу провідних глобальних автовиробників.

Ураховуючи високу динаміку експансії автомобільної промисловості у країнах, що розвиваються (особливо в Азійському мега-регіоні), американські експерти прогнозують, що у недалекому майбутньому світова автопромисловість з високою ймовірністю наразиться на проблему перевиробництва і надлишкових потужностей, що неминуче призведе (і вже призводить) до нової хвилі реструктуризації, масового закриття виробничих підрозділів, особливо у країнах світової «Триади»¹.

Значні трансформації міжнародного економічного середовища, обумовлені зростанням відкритості національних економік, зміною динаміки регіональних ринків, зростанням вимог споживачів як щодо ціни, так і щодо функціональних характеристик автомобілів, інтенсифікацією глобальної конкуренції та іншими обставинами ускладнюють зміст міжнародних стратегій у сучасному автомобільному бізнесі, вимагаючи врахування не лише аспекту географічної дислокації підрозділів, але й пересмислення всієї системи менеджменту, яка уже не замикається у межах однієї організації, а скоріше носить характер управління цілою міжнародною мережею організацій. У зв'язку з цим важливим напрямом дослідження, на нашу думку, є вивчення трансформації управлінських систем провідних автомобільних ТНК світу. При цьому найбільшої уваги заслуговують принаймні дві ділові моделі – японська концепція ощадливого виробництва (Lean production) та оригінальна американська модель модульного виробництва (Modular assembly), запозичена у підприємств електронної промисловості США.

Ділова модель, розроблена компанією «Toyota» протягом періоду 1948–1975 рр. була відома спочатку під назвою «Just In Time» (точно в строк), пізніше – «Toyota Production System» (виробнича система Тойоти), а згодом переросла у ширшу бізнес-концепцію – Lean Production (ощадливого виробництва).

Ощадливе виробництво – це система організації й управління розробкою продукції, виробництвом, відносинами з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється в точній відповідності до запитів споживачів і з меншими втратами порівняно з масовим виробництвом великими партіями².

¹ Cooney, S., Yacobucci B. D. U.S. Automotive Industry: Policy Overview and Recent History // CRS Report for Congress, (Order Code RL32883), Congressional Research Service, The Library of Congress, April 25, 2005, 106 p.

² Лисицин В. Д., Лисенко О. І., Вовк Ю. С. Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства // Проблеми системного підходу в економіці: Електронне наукове фахове видання, 2009. – №1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.

Вона передбачає максимальну орієнтацію на споживача і залучення до процесу оптимізації бізнесу кожного співробітника. На думку представників компанії «Toyota», ключовими факторами успіху її ділової моделі є високий рівень конкурентоспроможності її постачальників¹ та унікальна політика управління людськими ресурсами, яка стимулює творчість та лояльність персоналу².

Система організації виробництва компанії «Toyota» в даний час є найкращою у глобальному автомобільному бізнесі. За оцінками Асоціації постачальників оригінального обладнання (OESA), «Toyota» стала взірцем найкращої практики у автомобільній галузі³. В даний час компанія створила мережу постачальників світового рівня не тільки в Японії, але й на ринку США. Зайвим доказом на користь конкурентоспроможності цієї моделі слугує такий факт: коли для міжнародних інвестиційних стратегій американських та європейських ТНК було притаманне придбання існуючих автомобільних заводів за кордоном, японські автовиробники (насамперед «Toyota» і «Honda») застосовували переважно стратегію спорудження нових власних виробничих потужностей («Green Field Investment»)⁴. Сучасні японські ТНК утримують близько 30 % автомобільного ринку США, при цьому 2/3 їх поставок забезпечується американськими виробничими підрозділами японських корпорацій⁴.

Американські транснаціональні автовиробники, намагаючись протистояти агресивному конкурентному впливу японських компаній, розробили інноваційний підхід до реінжинірингу ділових моделей, запозичивши методи управління виробництвом у компаній галузі електроніки. Сучасна модель модульного виробництва автомобілів у США ґрунтується на вертикальній дезінтеграції з одночасним укрупненням постачальників автозапчастин, на поглибленні спеціалізації та запровадженні стратифікації (тобто поділу на рівні) постачальників автомобільних компонентів та матеріалів, інтенсивному запровадженні проце-

¹ The Economist Intelligence Unit / McKinsey & Co. (1999), «Succeeding in the next automotive century: a reprint of articles from the EIU Motor Business series», London.

² Financial Times (2002), «Creating sustainable competitive advantage: the Toyota philosophy and its effects», Mastering Management Series [on line] (<http://www.ftmastering.com/mmo/index07.htm>) [5 September].

³ OESA (Original Equipment Suppliers Association) (2003), «OEM - Supplier relations from the supplier perspective», Global Automotive Conference (Bowling Green, Kentucky, 8 April), Western Kentucky University.

⁴ ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) (2003), Foreign Investment in Latin America and the Caribbean, (LC/G.2226-P), Santiago, Chile, May, 2004. United Nations publication, Sales No. E.04.II.G.54, 142 p.

сів аутсорсингу економічних операцій в автобудівному бізнесі (рис. 3).

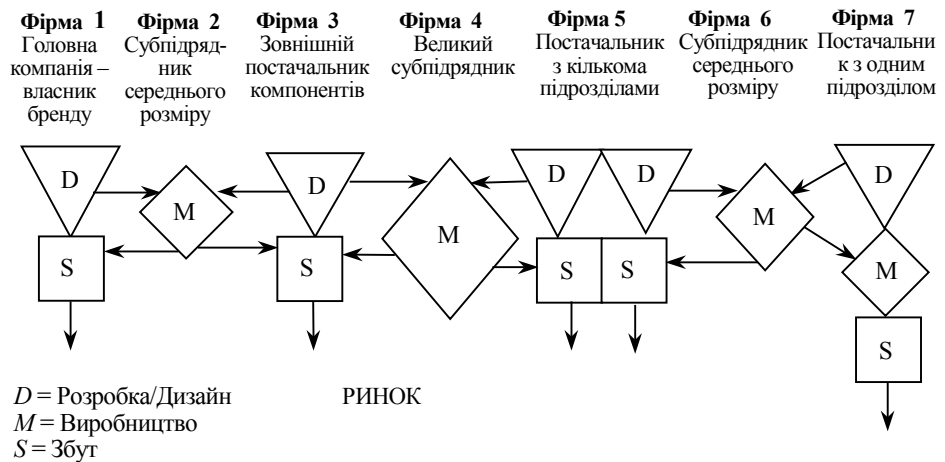


Рис. 3. Мережева модель модульного виробництва в автомобільній промисловості США та європейських країн

Традиційно компанії «Великої трійки»¹ були вертикально інтегрованими, самостійно виробляючи переважну частку компонентів для своїх автомобілів. Відповідно до нової моделі, концентруючись на процесі великовузлової збірки готової продукції, автомобільні виробники способом виділення (*spin off*) своїх підрозділів в окремі незалежні підприємства, віддають їм на аутсорсинг виробництво не лише дрібних деталей, але й операції їх складання у модулі та вузли. Більше того, за межі головної компанії виносяться не лише виробничі операції, але й ряд інших важливих економічних функцій, зокрема: вдосконалення виробничих технологій, тестування, закупівля запчастин і компонентів, пакування, збут, сервісне обслуговування споживачів тощо. Централізованими, як правило, залишаються функції з розробки нової продукції, розвитку товарної стратегії, вдосконалення функціональних характеристик і дизайну автомобілів, виготовлення експериментальних зразків (прототипів), тобто переважно ті бізнес-операції, в яких формується найбільша додана вартість і корисність для споживачів.

Тенденція до модуляризації автомобільного виробництва набула глобального поширення, і, незважаючи на відмінності між країнами щодо рівня та характеру її адаптації, на сьогодні утвер-

¹ «Велика трійка» – це компанії автомобільної промисловості США «Ford», «General Motors» та «Chrysler».

дилась універсальна багаторівнева ієрархічна модель технологічного поділу праці в автомобільному секторі, що характеризується чітким розподілом функцій і компетенцій між її учасниками. Так, нульовий рівень сучасного автомобільного виробництва (кінцеве складання готової продукції) утворюють компанії з відомими брендами і тривалою історією розвитку. При цьому деякі з провідних виробників, наприклад, «Ford», шукають ключові компетенції у сфері бренд-менеджменту і фінансів, віддаючи на аутсорсинг технологічні стадії виробничого процесу. Японські корпорації, втім, більшою мірою покладаються на конкурентні переваги власних виробничих систем, дедалі посилюючи стратегічні акценти в цій сфері.

Провідні автомобілевиробники напряму взаємодіють з глобальними постачальниками інтегрованих систем (так званими *кооперантами рівня 0,5*¹), які оформлюють внутрішній інтер'єр автомобіля, створюють електричне й електронне обладнання. Головною перевагою цих постачальників є володіння глобальною мережею підрозділів, що дозволяє їм ефективно супроводжувати своїх споживачів (автомобільні ТНК) по усьому світу. Ключовими функціями цих кооперантів є забезпечення великих автомобільних компаній комплексними «black-box» рішеннями, які відповідають технічним характеристикам і вимогам сумісності із виробничими системами компаній-замовників.

Постачальниками першого рівня вважаються компанії, що також взаємодіють безпосередньо з великими автовиробниками, однак тільки деякі з них еволюціонували у глобальних постачальників «рівня 0,5». Такі виробники пропонують комплексні вузли для збирання автомобілів (сидіння, освітлювальні прилади, гальмівні та запірні системи), проте не всі з таких компаній володіють глобальною мережею філій. Постачальники великовузлових компонентів сформувавши високі компетенції у сфері науково-дослідних та інженерно-конструкторських розробок, сприяли набуттю навичок у сфері функціональної інтеграції їх модулів у кінцевий продукт. Постачальники першого та «0,5-го» рівнів виробляють комплексні технологічно складні модулі і вузли, що обумовлює необхідність ефективного управління широкою мережею постачальників більш дрібних компонентів і матеріалів.

Постачальники другого рівня є значно меншими за розміром компаніями, що спеціалізуються на виробництві важливих складових, що виконують ключові функції, зокрема: допоміжні дви-

¹ Цей рівень технологічного поділу праці з'явився пізніше, ніж загальновізнана трирівнева ієрархічна структура спеціалізованих постачальників автокомпонентів, що описана нижче.

гуни, колінчаті вали, радіатори, компресори, амортизатори, кабель для електричних систем, автоінструменти тощо. Важливими для цих кооперантів разом з інженерно-технічними компетенціями є також вміння вдосконалювати виробничі процеси, забезпечувати ефект масштабів, запроваджувати системи управління якістю (за міжнародними стандартами ISO 9000 і QS 9000) і встановлювати потреби кінцевих споживачів.

Третій, найнижчий, рівень постачальників формують численні компанії – виробники стандартизованої традиційної продукції (металеві деталі, кузовні елементи, електричні роз'єми тощо). Виробничі системи таких компаній зорієнтовані головним чином на оптимізацію витрат, оскільки ефективна диференціація продукції на цьому рівні неможлива.

«Модуляризація» виробничого процесу посіла центральне місце у стратегії американських автовиробників. Це спонукало компанію «General Motors» до виокремлення свого головного підрозділу з виробництва компонентів у 1999 р. в незалежну компанію «Delphi». На рік пізніше «Ford» в аналогічний спосіб створив компанію «Visteon». Наразі варто зауважити, що попри той факт, що американська автомобільна промисловість має доволі тривалий досвід розвитку вертикально-інтегрованої моделі виробництва, поява незалежних спеціалізованих постачальників автомобільних компонентів у США датується ще початком 1980-х рр., коли провідні японські та європейські автомобільні корпорації, розміщуючи виробничі потужності у Північній Америці, формували також і власні системи постачальників компонентів, що й спровокувало зростання конкурентного тиску з боку місцевих американських компаній¹.

Підвищення економічної ефективності виробництва автомобілів у США частково сприяло формуванню спільних виробничих платформ, покликаних покращити координацію операційних процесів, а також створенню деталей багатоцільового призначення за збереження можливості адаптації автомобілів до місцевих смаків та умов експлуатації.

У даному контексті слід згадати ще одну резонансну ділову модель – стратегію глобального автомобіля, що також бере початок з класичного американського неофордистського підходу у менеджменті автомобільного бізнесу, оприлюдненої компанією «Ford» ще 1994 року. Її сутність полягала у створенні універсальних моделей авто, які можна було б продавати по всьому світі – і у розвинених країнах, і у країнах, що розвиваються. Механізм

¹ Cooney, S., Yacobucci B. D. U.S. Automotive Industry: Policy Overview and Recent History // CRS Report for Congress, (Order Code RL32883), Congressional Research Service, The Library of Congress, April 25, 2005, 106 p.

стратегії полягав у створенні кількох базових платформ і набору універсальних взаємозамінних компонентів, що дозволить виробляти та продавати авто одночасно в Європі, Північній Америці, Азії та Південній Америці. При цьому акцентувались розширення глобальних мереж постачання і підвищення ефективності координації процесів розробки автомобілів у світовому вимірі. Глобальним автомобілем було навіть проголошено конкретну модель «Mondeo Mystique».

Очікувалось, що такий підхід дозволить знизити собівартість розробки дизайну, виробництва компонентів, зменшити ризики залежності від нестійкого характеру попиту на окремих локальних ринках, вирішити проблему недостатніх для досягнення ефекту масштабів обсягів виробництва на ринках країн, що розвиваються, тощо. На жаль, на практиці ця стратегія виявилась нездійсненою, оскільки вимоги безпеки дорожнього руху та керованості автомобілів у ЄС не можна було виконати, не підвищивши собівартість автомобіля до рівня, який був уже неприйнятним для ринків країн МЕРКОСУР¹. Не повністю виправдала великі надії і модель «модуляризації» виробництва, яка в автомобільному секторі, на жаль, не дала таких високих результатів, як в електронній промисловості США. За оцінками експертів, як і раніше поширеними залишаються традиційні методи взаємодії постачальників у таких компаніях, як «General Motors» та «Ford», що залишаються високоцентралізованими організаціями у глобальному вимірі, укладаючи переважно короткострокові контракти з постачальниками, що створює між ними конкуренцію, часто призводячи до появи конфліктних ситуацій. Справа у тому, що американські автовиробники з метою зниження собівартості виробництва готової продукції тиснуть на своїх постачальників, вимагаючи від них непропорційно високих короткострокових знижок на комплектуючі². Це обумовлює конфлікт інтересів не лише між постачальниками комплектуючих, з одного боку, і виробниками готових авто – з другого, але й у межах автомобілебудівних компаній між їхніми підрозділами. Так, наприклад, намагання відділу закупівель досягти всебічної мінімізації витрат часто натикається на прямо протилежні цілі відділів НДДКР і виробництва, які потребують якісних матеріалів та автозапчастин для модернізації продукції. Отже, великі автовиробники зазвичай досягають зростання продуктивності праці за рахунок нееквівалентних умов співпраці з постачальниками, що знижує вмотивованість останніх

¹ Automobile Sector Study: Mid Term Report // Trade SIA of the Association agreement under negotiation between the European Community and MERCOSUR, the University of Manchester, 2007, 167 p

² Auto Business (2002), «OEM sourcing strategies» [on line], DRI-WEFA (<http://www.globalinsight.com> [24 October]).

до модернізації виробництва, створюючи напруження у двосторонніх відносинах¹.

Порівнюючи японську та американську моделі автомобільного бізнесу, доходимо висновку, що головні відмінності, незважаючи на всі прогресивні трансформації, запроваджені «Великою трійкою», існують саме у системі управління відносин із постачальниками. Так, японські корпорації і зараз переважно покладаються на зовнішніх постачальників компонентів (понад 60 %), ніж американські (близько 40 %)². Крім того, поділ праці в японських мережах постачальників є глибшим, що виявляється у формуванні чотирьох і більше рівнів спеціалізованих постачальників. При цьому вони є менш вертикально інтегрованими, оскільки складаються з меншої кількості більших за розміром фірм з вузькою інженерно-технологічною спеціалізацією, що значно спрощує закупівлю компонентів для японських автовиробників.

Унікальною особливістю японської системи постачання є кооперативний характер відносин у межах «кейрецу», очолюваних провідними автомобільними ТНК. Це означає введення директорів одночасно до рад кількох незалежних компаній – членів групи, у поширенні перехресного портфельного інвестування, інтенсивному розвитку внутрішньогрупової торгівлі кооперованою та спеціалізованою продукцією, а також інтенсифікації обміну технологіями та діловою інформацією. Провідні автовиробники сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності своїх постачальників, наприклад, компанія «Toyota» розробила систему стимулів для своїх постачальників (у тому числі іноземних) щодо інвестування у спеціалізоване обладнання, підвищення кваліфікації працівників, що створює обопільні довгострокові вигоди³.

Постачальники першого рівня, у свою чергу, надають аналогічну підтримку постачальникам другого рівня, і так далі, що сприяє піднесенню конкурентоспроможності всієї системи. Така модель управління мережею постачання кардинально відрізняється від описаної вище гіперконкурентної ринкової американської моделі, тому можна погодитись з позицією П. Гріттона, який стверджує, що в американській моделі «все ще відсутній ключовий елемент успіху компанії «Toyota»: створення системи довго-

¹ The Economist Intelligence Unit / McKinsey & Co. (1999), "Succeeding in the next automotive century: a reprint of articles from the EIU Motor Business series", London.

² Tsuji, M. (2003), «The relationship between Toyota and its parts suppliers in the age of information and globalization: concentration vs. dispersion», Industrial Agglomeration: facts and lessons for developing countries, M. Kagami and M. Tsuji (eds.), Tokio, Institute of Developing Countries (IDE)/Japan External Trade Organization (JETRO).

³ ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) (2003), Foreign Investment in Latin America and the Caribbean, (LC/G.2226-P), Santiago, Chile, May, 2004. United Nations publication, Sales No. E.04.II.G.54, 142 p.

строкових взаємозв'язків з мережею постачальників компонентів як передумови досягнення стабільного, довгострокового, взаємовигідного зростання»¹.

Відмінності цих моделей позначаються на фінансовому становищі провідних постачальників компанії «Toyota» та американських виробників^{2, 3}.

Зайвим доказом на користь конкурентності ділової моделі компанії «Toyota» став той факт, що створивши універсальні деталі та компоненти для різних моделей авто і вдосконаливши процеси розробки нових моделей, спростивши логістику та збільшивши випуск продукції, «Toyota» зуміла знизити собівартість автомобіля на 16% у 1997 р. будучи при цьому удостоєною низкою нагород за якість, швидкість доставки та обслуговування споживачів.

Компенсуючи відставання від японських конкурентів у сфері організації мереж постачання, оптимізації виробничих процесів та створення сприятливої організаційної культури, американські компанії активно шукають ще не зайняті ніші власного автомобільного ринку, про що незаперечно свідчить кардинальна трансформація структури товарного виробництва за період 1990 – 2003 рр. Так, усі провідні американські виробники переорієнтувалися на випуск переважно легких вантажівок: у структурі випуску компанії «General Motors», зокрема, їх питома вага сягнула 64 % у 2003 р. (що прямо протилежно структурі 1990 р.), у фірми «Ford» – 74 %, а «Chrysler» – майже 80 %⁴.

Власну стратегію ефективного протистояння американській і японській конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках довелось розробити автомобільним компаніям Західної Європи, зосередивши увагу на зниженні собівартості виробництва, підвищенні якості і конкурентоспроможності автомобілів. З цією метою європейські автомобільні компанії поглиблюють кооперацію науково-дослідних і конструкторських робіт, розширюють обмін технологіями, запроваджують технічну уніфікацію деталей автомобілів. Саме в інноваційній сфері автомобільного виробництва ЄС вдалося досягти найбільших переваг на глобальному ринку, адже понад 30 % усіх промислових інновацій в ЄС сьогодні припадає на автомобільну галузь. Завдяки крос-секторному характеру автомобільного бізнесу, що обумовлю-

¹ Gritton, P. (2003), «Toyota: surviving and thriving through supplier partnerships», Global Automotive Conference (Bowling Green, Kentucky, 8 April), Western Kentucky University.

² Just-auto.com (2004), «USA: revised Ford deals clobber Visteon in fourth quarter - report», 23 January.

³ Just-auto.com (2004), «Japan: Denso hikes profit forecast», 3 February.

⁴ Cooney, S., Yacobucci B.D. U.S. Automotive Industry: Policy Overview and Recent History // CRS Report for Congress, (Order Code RL32883), Congressional Research Service, The Library of Congress, April 25, 2005, 106 p.

ється попитом автовиробників на інноваційну продукцію електронної, електричної, гумової, хімічної, металургійної та інших галузей, він небезпідставно перетворився на ядро інноваційного розвитку обробної промисловості ЄС.

Яскравим прикладом інноваційного технологічного співробітництва може бути об'єднання зусиль провідних європейських виробників автомобілів у сфері науково-дослідних робіт з проблем безпеки конструкцій автомобілів і зниження рівня токсичності відпрацьованих двигуном газів. Так, президенти «Renault», «Peugeot», «Citroën», «Fiat», «Volkswagen», «BLMK» і «Daimler-Benz» у 70-х рр. XX ст. створили організацію «ККМК», до функцій якої належали:

- забезпечення обміну результатами НДДКР;
- збільшення бюджетів на наукові дослідження у сфері безпеки;
- досягнення в державах ЄС більшої уніфікації технічних вимог безпеки європейських автомобілів.

У межах організації створено ряд спеціалізованих груп, які займалися різними технічними проблемами безпеки автомобіля. У межах концепції пасивної безпеки – сукупності заходів, спрямованих на уникнення нещасних випадків, пов'язаних з технічним станом та особливостями конструкції автомобіля, досліджувалися проблеми вдосконалення оглядовості, стану гальмівної системи, комфорту водія тощо. Крім того, було започатковано розробку елементів активної безпеки, спрямованих на захист пасажирів від ушкоджень у разі нещасного випадку. Таким чином, за рахунок кооперації науково-дослідних робіт у сфері підвищення безпеки конструкції автомобіля, а також у напрямі зниження токсичності викидів, за мінімальних фінансових витрат на дані цілі компанії-учасниці спромоглися ефективно вирішити актуальні на той час проблеми автомобілебудування.

Наукові дослідження потребують значних капіталовкладень, що обумовлює активне співробітництво в цій сфері і на даному етапі розвитку автомобілебудування в Європі. Так, у лютому 2006 р. «BMW Group» і концерн «PSA Peugeot Citroën» оголосили наміри продовжити співробітництво у сфері розробок чотири-циліндрових двигунів нового покоління. До цього компанії мали позитивний досвід у сфері співпраці у розробках серії бензинових двигунів об'ємом 1,6 л з турбокомпресором. Ці двигуни були запуснені у серійне виробництво та нині встановлюються на автомобілі моделі «mini», а також окремі моделі «Peugeot» та «Citroën». «BMW Group» і «Daimler AG» також об'єднали зусилля у розробках інноваційного гібридного модуля для автомобілів преміум-класу із заднім приводом. У процесі його виробництва тепер використовуються численні ноу-хау компаній, що

дозволяють досягти високих стандартів якості, а завдяки ефекту синергії – і більшій віддачі на вкладений капітал.

На сучасному етапі глобалізації автомобільної промисловості викликають зацікавленість причини швидкої зовнішньоекономічної експансії китайських компаній, ділові моделі яких протягом останніх років еволюціонували від експорту до акціонерних форм інтернаціоналізації бізнесу. Так, лише за період з 2000 до 2009 рр. обсяг виробництва авто у Китаї зріс з 2 до 13,8 млн шт., що дозволило випередити усіх світових лідерів автомобільної промисловості (Японію, США, ФРН, Південну Корею) (рис. 4).

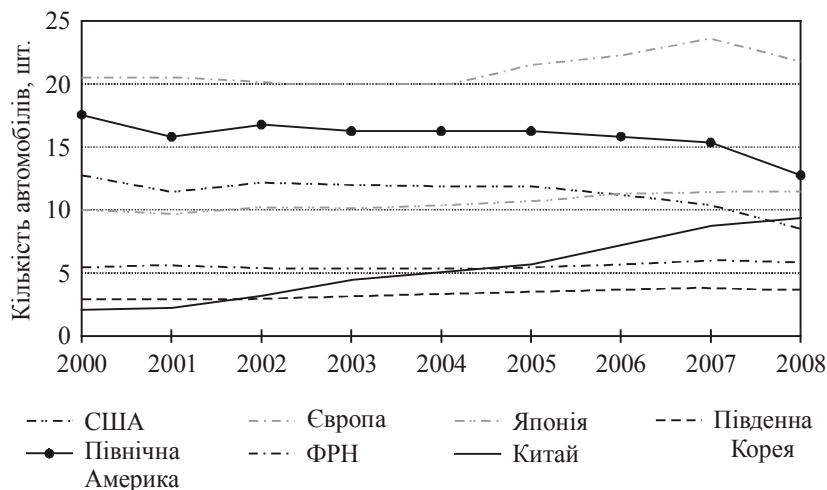


Рис. 4. Динаміка виробництва автомобілів світовими країнами-лідерами¹

Вражаючою виявилась стійкість китайського автомобільного сектору до наслідків світової фінансової кризи, що дозволило країні вийти у 2009 р. на перше місце у світі за обсягом випуску продукції, що перевищує сукупний показник Японії та США. Сучасна китайська автомобільна промисловість виробляє 22,3 % світового випуску авто, за незначними показниками поступаючись США тільки у секторі комерційних автомобілів.

Намагаючись теоретично осмислити процеси інтернаціоналізації у національному автомобільному секторі, китайські дослідники на підставі опитування співробітників з дванадцятьох найпотуж-

¹ Miao Qing, Ge Baoshan «Research on International Entrepreneurship Strategy Model of Automotive Enterprises» // 2008 International Conference on Management Science & Engineering 15th Annual Conference Proceedings / Editors: LAN Hua, YANG Yu-hong. - Long Beach, USA: IEEE Technology Management Council, 2008: 883–887.

ніших вітчизняних автовиробників обґрунтували модель стратегії інтернаціоналізації китайських автомобільних підприємств. Це віддзеркалює взаємозв'язок між ключовими факторами успіху на глобальному ринку автомобілів, з орієнтацією підприємницької діяльності та її результативністю (рис. 5).

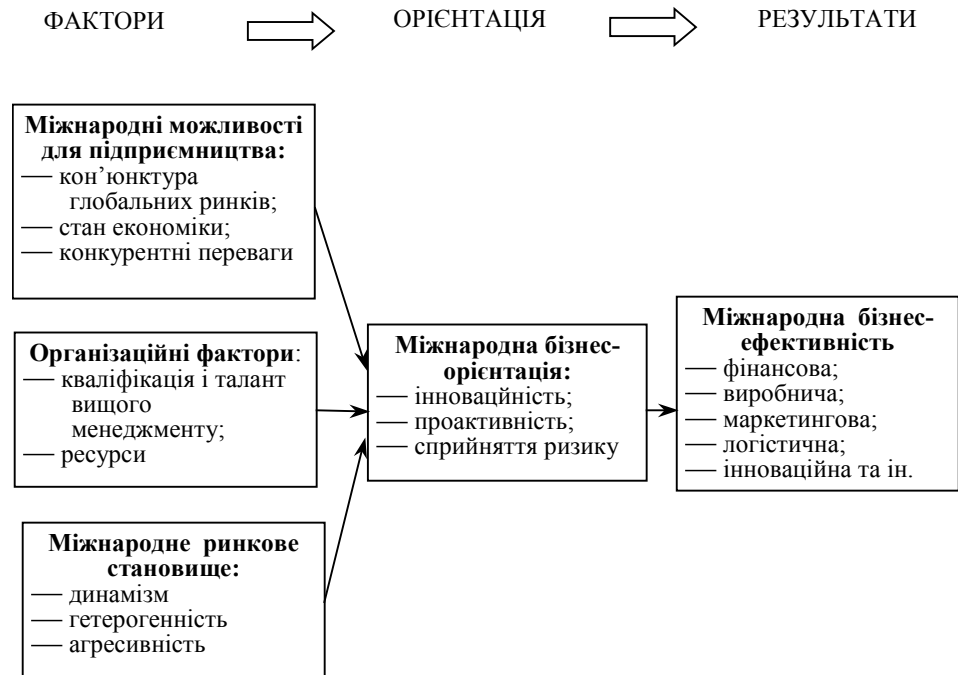


Рис. 5. Стратегічна модель інтернаціоналізації китайських автомобільних підприємств¹

Так, на думку Міао Кінга і Ге Баошана, основними факторами інтернаціональної стратегії китайських автопідприємств є використання можливостей для розвитку підприємництва на міжнародних ринках, оптимізація внутрішніх організаційних процесів і ресурсів, а також стан міжнародного ринкового середовища (зокрема, його динамічність, агресивність і гетерогенність, тобто складність).

Причини успішної інтернаціоналізації бізнес-діяльності в автомобільному секторі КНР доцільно досліджувати на прикладі провідних автомобільних корпорацій. Так, зокрема, Перший автомобільний завод (First Automobile Works), переслідуючи довго-

¹ Just-auto.com (2004), «Japan: Denso hikes profit forecast», 3 February.

строкову мету інтернаціоналізації менеджменту, за період 1986 – 2005 рр. створив диверсифіковану модель інтернаціоналізації бізнесу, до якої входять прямий і непрямий експорт автомобілів до більш, ніж 70 країн, розробку і постачання на ринок України важких вантажівок, спорудження потужностей для складання автомобілів у Танзанії, постачання двигунів для компанії «Volkswagen». Ще один китайський автомобільний гігант Шанхайська корпорація автомобільної промисловості (SAIC) сформувала маркетингову мережу у Детройті (США), Гамбурзі (ФРН), Токіо (Японія) та Гонконзі. Пізніше невиробничі форми інтернаціоналізації компанія доповнила інвестиційним співробітництвом, придбавши у 2003 р. 22,3 % акцій корейської компанії «Daewoo Group» і підписавши у 2004 р. угоду про придбання 48,92 % акцій компанії «Ssang Yong». Компанії «SAIC» та «Nanjing Automobile» придбали частки акцій британського «Rover» у 2006 р., і вже 2007 року ряд китайських компаній («Brilliance», «Chery», «FAW», «SAIC» та ін.) інвестували у будівництво заводів у Південній Кореї, Аргентині, Росії та Індонезії¹. У червні 2009 р. «Geely Automotive» завершила операцію з придбання австралійської компанії-виробника автозапчастин «Drivetran Systems International», яка дозволить «Geely» значно вдосконалити технології виробництва коробок передач².

Автомобільна корпорація «Chery», хоча і була заснована лише у 1997 р., однак у 2001 р. вже дістала перше іноземне замовлення від сирійських споживачів на постачання автомобілів. «Chery» стала першою китайською автомобільною компанією, що через п'ять років успішної діяльності транснаціоналізувала повний цикл автомобільного виробництва завдяки укладенню франчайзингових угод в Ірані (2003 р.) і країнах АСЕАН (2004 р.)³. Серед інших здобутків «Chery» – розробка двигуна, конструкція якого була визнана на міжнародних ринках, і підписання 2006 р. угоди про створення спільного підприємства з компанією «Автотор» (м. Калініград, Росія).

Традиційними ринками збуту китайської автомобільної промисловості в даний час є Південно-Азійський регіон, Середній Схід та Африка. Останнім часом китайські автомобілебудівні компанії успішно розширюють ринки у Східноєвропейському регіоні та країнах Південної Америки. Деякі підприємства зі стійким фінан-

¹ Miao Qing, Ge Baoshan «Research on International Entrepreneurship Strategy Model of Automotive Enterprises» // 2008 International Conference on Management Science & Engineering 15th Annual Conference Proceedings / Editors: LAN Hua, YANG Yu-hong. - Long Beach, USA: IEEE Technology Management Council, 2008: 883 - 887.

² Economist Intelligence Unit, «Industry Report: Automotive July 2009»; and Geely corporate website // www.geely.com.

³ Webb, Alysha. China's Chery Plans Europe Exports. Automotive News, Jan. 24 2005: 221-232.

совим становищем навіть придбали закордонних автовиробників з метою здобуття доступу до сучасних передових технологій і розвинених каналів збуту.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих висновків щодо характеру сучасних стратегій і моделей інтернаціоналізації автомобільного бізнесу.

По-перше, висока інтенсивність глобального конкурентного середовища, що обумовлена переважно розвиненістю автомобільної галузі, спонукає міжнародні корпорації до одночасного зниження витрат та підвищення якості й інноваційності продукції за умов дотримання зростаючих стандартів захисту навколишнього природного середовища. При цьому японським корпораціям завдяки реалізації концепції ощадливого виробництва поки-що найбільш успішно вдається поєднувати непоєднувані з точки зору традиційного стратегічного менеджменту цілі - скорочення витрат та збільшення якості і цінності продукції для споживача.

По-друге, підвищується складність стратегій інтернаціоналізації автомобільних підприємств, які дедалі більше характеризуються диверсифікацією інструментів та механізмів конкурентної боротьби на іноземних ринках, запровадженням управління складними міжнародними бізнес-мережами, які охоплюють практично всі етапи створення доданої вартості. Сьогодні вже недостатньо ефективно управляти бізнес-операціями та ресурсами всередині однієї корпорації — необхідним є підвищення рівня конкурентоспроможності всього ланцюжка створення цінності, що охоплює постачальників компонентів, дилерів та автосервісні компанії у глобальному масштабі.

По-третє, з метою досягнення ефекту економії на масштабах виробництва автобудівні компанії змушені запроваджувати стандартизацію певних агрегатів різних марок автомобілів, а також поглиблювати міжнародну спеціалізацію через вертикальну дезінтеграцію з постачальниками компонентів за одночасного їх укрупнення.

По-четверте, з метою зменшення ризиків і витрат на проведення НДДКР автомобільні корпорації часто використовують різні форми кооперації (СП, стратегічні альянси), залишаючись водночас запеклими конкурентами на ринках кінцевої продукції.

Загалом однієї статті замало для того, щоб узагальнити теоретичні та прикладні аспекти міжнародного менеджменту, сформовані більш ніж столітнім досвідом розвитку світової автомобілебу-

дівної промисловості. Поглибленого дослідження потребують сучасна стрімка експансія азійських автомобільних корпорацій, зростаюча роль нових регіональних автомобільних ринків (БРІК, країн ЦСЄ), перспективи запровадження серійного виробництва енергоощадних, гібридних автомобілів, зменшення негативного впливу автомобільної промисловості на навколишнє середовище, поглиблення проблеми профспілкової діяльності в цій галузі тощо.

Література

1. *Freyssenet, M., and Y. Lung* (2000) 'Between globalisation and regionalisation: what is the future of the motor industry?' in J. Humphrey, Y. Lecler and M. Salerno (eds) *Global Strategies and Local Realities: the auto industry in emerging markets*. – London: Macmillan.
2. *Balcer, G., and A. Enrietti* (2002) 'The Impact of Focused Globalisation in the Italian Automotive Industry', *Journal of Interdisciplinary Economics*, vol 13, 1-3: P. 97-133.
3. *Doctor, M.* The Interplay of States and Markets: the Role of Business-State Relations in Attracting Investment to the Automotive Industry in Brazil, Working Paper 40-2003, Centre for Brazilian Studies. – Oxford, 2003.
4. *Schmid, Stefan* (2002): Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien internationaler Unternehmen, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium. – Vol. 31, № 5. – 2002. – 669–676, 725.
5. *Schmid, Stefan* (2007, ed.): *Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele*. 2nd revised and expanded edition, Oldenbourg, Munich – Vienna, 2007. – 3–34.
6. *Schmid, S., Grosche, P.* «Managing the International Value Chain in the Automotive Industry. Strategy, Structure, and Culture» / Ed. ZV | Mediengestaltung & Sprachdienstleistungen, Gьtersloh. – Gьtersloh: Bertelsmann Stiftung, 2008. – 160 p.
7. *Schmid, Stefan/Hartmann, Swantje* (2007): Renault und Nissan. Eine französisch-japanische Partnerschaft ohne Probleme? In: Schmid, Stefan (2007, ed.): *Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele*. 2nd revised and expanded edition. – Oldenbourg, Munich, Vienna, 2007, 341–361.
8. *Kutschker, Michael/Schmid, Stefan* (2008): *Internationales Management*. 6th revised and updated edition. – Oldenbourg, Munich, Vienna, 2008.
9. *Lu Tong*. *Transnational Management Strategy of Chinese Enterprises*. Economy and Management Press, 2003: 47–57
10. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2001. – 538 с.
11. *Miao Qing, Ge Baoshan* «The Researches on Outward-oriented Internationalization Strategy of China Automotive Industry» // *Proceedings of 2007 International Conference on Management Science & Engi-*

neering (14th) / Editor: Hua, L.. – Harbin, China: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2007: 728– 732.

12. *Porter, Майкл, Э.* Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

13. *Porter, Michael E.* (1986): Competition in Global Industries. A Conceptual Framework. In: Porter, Michael E. (1986, ed.): Competition in Global Industries. Harvard Business School Press. – Boston, 1986, 15–60.

14. *Abele, Eberhard/Meyer, Tobias/Nöher, Ulrich/Strube, Ger-not/Sykes, Richard* (2008, eds.): Global Production. A Handbook for Strategy and Implementation. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008, 34-101.

15. *Huster, Jürgen* (2006): Vietnam senkt Zölle und Steuern für Einfuhren von Personenkraftwagen. Bundesagentur für Außenwirtschaft, Cologne, 2006.

16. Automobile Sector Study: Mid Term Report // Trade SIA of the Association agreement under negotiation between the European Community and MERCOSUR, the University of Manchester, 2007, 167 p.

17. *Cooney, S., Yacobucci B. D.* U.S. Automotive Industry: Policy Overview and Recent History // CRS Report for Congress, (Order Code RL32883), Congressional Research Service, The Library of Congress, April 25, 2005, 106 p.

18. *Лисицин В. Д., Лисенко О. І., Вовк Ю. С.* Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства // Проблеми системного підходу в економіці: Електронне наукове фахове видання, 2009. – №1. <http://nbuv.gov.ua>.

19. The Economist Intelligence Unit / McKinsey & Co. (1999), «Succeeding in the next automotive century: a reprint of articles from the EIU Motor Business series», London.

20. Financial Times (2002), «Creating sustainable competitive advantage: the Toyota philosophy and its effects», Mastering Management Series [on line] (<http://www.ftmastering.com/mmo/index07.htm>) [5 September].

21. OESA (Original Equipment Suppliers Association) (2003), «OEM - Supplier relations from the supplier perspective», Global Automotive Conference (Bowling Green, Kentucky, 8 April), Western Kentucky University

22. ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) (2003), *Foreign Investment in Latin America and the Caribbean*, (LC/G.2226-P), Santiago, Chile, May, 2004. United Nations publication, Sales No. E.04.II.G.54, 142 p.

23. *Sturgeon, T.*, «Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization», Industrial and Corporate Change, vol. 11, No. 3, February 2002.

24. Auto Business (2002), «OEM sourcing strategies» [on line], DRI-WEFA (<http://www.globalinsight.com/MultiClientStudy/MultiClientStudyDetail159.htm>) [24 October].

25. *Tsuji, M.* (2003), «The relationship between Toyota and its parts suppliers in the age of information and globalization: concentration vs. dispersion», Industrial Agglomeration: facts and lessons for developing countries, M. Kagami and M. Tsuji (eds.), Tokio, Institute of Developing Countries (IDE)/Japan External Trade Organization (JETRO).

26. *Gritton, P.* (2003), «Toyota: surviving and thriving through supplier partnerships», Global Automotive Conference (Bowling Green, Kentucky, 8 April), Western Kentucky University.
27. Just-auto.com (2004), «USA: revised Ford deals clobber Visteon in fourth quarter - report», 23 January.
28. Just-auto.com (2004), «Japan: Denso hikes profit forecast», 3 February.
29. *Tang R.*, The Rise of China's Auto Industry and Its Impact on the U.S. Motor Vehicle Industry, Congressional Research Service (7-5700), R40924, November 16, 2009. – 29 p.
30. *Miao Qing, Ge Baoshan* «Research on International Entrepreneurship Strategy Model of Automotive Enterprises» // 2008 International Conference on Management Science & Engineering 15th Annual Conference Proceedings / Editors: LAN Hua, YANG Yu-hong. – Long Beach, USA: IEEE Technology Management Council, 2008: 883 - 887.
31. Economist Intelligence Unit, «Industry Report: Automotive July 2009»; and Geely corporate website // www.geely.com.
32. *Webb, Alysha.* China's Chery Plans Europe Exports. Automotive News, Jan. 24 2005: 221-232.

Стаття надійшла до редакції 2.12.2010