

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Міжнародна економіка»

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему
СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВІТОВИХ АВТОВИРОБНИКІВ

здобувача Пасічного Богдана Анатолійовича



(підпис)

Науковий керівник: Сандул Марія Станіславівна, кандидат
економічних наук

_____ (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: Циганкова Т.М.,
доктор економічних наук, професор

_____ (підпис)

Київ 2023

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВИХ АВТОВИРОБНИКІВ ТА ЇХНІХ СТРАТЕГІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ	6
1.1. Сутність та роль стратегій в діяльності компаній автовиробників	6
1.2. Класифікація стратегій в діяльності автовиробників	18
1.3. Характеристика стратегій глобалізації світових автовиробників в сучасних умовах	27
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВІТОВИХ АВТОВИРОБНИКІВ	38
2.1. Аналіз та оцінка ефективності стратегій у світовій автомобільній промисловості	38
2.2. Виклики та можливості сучасних світових стратегій у діяльності світових автовиробників	50
2.3. Вдосконалення стратегії та отримання конкурентної переваги на світовому ринку	56
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Автомобільна промисловість є висококонку rentною, і глобальні виробники автомобілів використовують різні стратегії, щоб зберегти свою частку ринку та випередити конкурентів. XXI ст. є століття розвитку цифрової економіки, діджиталізації з врахуванням глобалізаційних тенденцій світової економіки, а отже, це період, коли перед автовиробниками стоїть безліч викликів. Це означає, що автомобільна промисловість вимушена кардинально змінюватися, а її виробники застосовують нові підходи до свого стратегічного бачення на глобальному ринку. Автомобільна промисловість є важливою частиною світових галузей економіки. Саме цим обумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Проблематика стратегічного розвитку та позиціонування світових автовиробників на глобальному ринку постійно знаходиться у фокусі уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, фахівців, експертів у сфері автомобільної промисловості.

Серед закордонних дослідників слід виділити наукові праці Абхіджит Пратап, Алекс Т. Мор, кушнір Алек, Джулія. Ф., Джеффри К. Лайкер., Юдіт Надь і Жофа Джамбор, Намріта Чоу та багато інших. Проблеми дослідження глобального авторинку та представлених на них відомих автовиробників знайшли відображення у наукових працях Богуславського Є. І., Гресь М.С., Пилипенко Г.М., Василенко В.А., Сумець О.М. та багатьох інших.

Метою роботи є дослідження сучасних стратегій у діяльності провідних світових автовиробників.

Для досягнення визначеної мети було поставлено наступні завдання:

- обґрунтувати теоретичні підходи щодо сучасних стратегій світових автовиробників;

- дослідити класифікацію стратегій в діяльності автовиробників;
- розкрити характерні ознаки стратегії глобалізації світових автовиробників на сучасному етапі;
- проаналізувати та оцінити ефективність стратегій у світовій автомобільній промисловості, оцінити світовий авторинок;
- виявити основні виклики та можливості сучасних світових стратегій у діяльності світових автовиробників;
- запропонувати шляхи вдосконалення стратегії автовиробників та отримання ними конкурентної переваги на світовому ринку.

Об'єктом дослідження є стратегічний процес в діяльності світових автовиробників.

Предметом дослідження є науково-методичні та прикладні аспекти сучасних стратегій в діяльності світових автовиробників.

Для вирішення завдань використовувались різноманітні методи дослідження, зокрема, метод спостереження при розкритті сутності та визначення ролі стратегій в діяльності компаній автовиробників; аналізу і синтезу при проведенні аналізу та оцінки глобального ринку автовиробників та ефективності їх стратегій; порівняльний метод, при дослідженні стратегії глобалізації у провідних автовиробників глобального ринку на сучасному етапі; метод абстрагування при виявленні викликів та можливостей світових автовиробників на глобальному ринку; системний аналіз в процесі дослідження перспектив щодо можливості отримання конкурентних переваг автовиробників на світовому ринку.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у тому, що удосконалено підходи щодо стратегій автовиробників та отриманнями ними конкурентних переваг на глобальному ринку в сучасних умовах розвитку світової економіки.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою роботи є офіційні статистичні дані, зокрема STATISTA, ресурси мережі Інтернет, наукові праці закордонних і вітчизняних вчених, дані міжнародних компаній, таких, як Ford, Volkswagen, Tesla, Toyota, McKinsey тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів і висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 62 сторінки і включає 6 рисунків та 3 таблиці. Список використаних джерел містить 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СВІТОВИХ АВТОВИРОБНИКІВ ТА ЇХНІХ СТРАТЕГІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність та роль стратегій в діяльності компаній

В сучасних умовах зростає конкурентна боротьба на світовому ринку в усіх галузях виробництва, зокрема в автовиробників. Кожна галузь піддається впливу результатів міжнародного суперництва та зовнішніх факторів, таких як, глобалізація, інтернаціоналізація, цифровізація тощо. Переважна кількість компаній у сферах міжнародного бізнесу стикається з потужними конкурентами по всьому світу [29]. Водночас зазначимо, що більшість компаній дотримуються певних умов у межах країни. Для того, щоб компаній були успішними на цих ринках слід дотримуватися певних операційних обов'язків і власне стратегій компанії. Завдяки правильно розробленій стратегії та здійсненню стратегічного планування компанії займають свою частку на міжнародному ринку. Незалежно від прогресу, від зовнішніх, конкурентних факторів та перешкод для виживання, компанії й надалі розвиваються та виходять на міжнародні ринки.

За нинішніх обставин у XXI ст. загалом багато компаній виявилися неготовими до непостійних змін в економічному середовищі [18]. Успішний процес стратегічного управління передбачає формулювання, впровадження та оцінку сучасної стратегії компанії [49]. Отже, роль стратегії для виживання, конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках є невід'ємною умовою для компанії. Саме стратегії сприяють підвищенню конкурентоспроможності, впровадженню ефективних форм господарювання, економії тощо. Стратегічно важливим для діяльності компаній є стратегічного

управління, щоб визначити необхідність використання різних методів для перевірки адаптації компаній до останніх обставин. Стратегічне управління всередині організації базується на потенціалі компанії, його міцності, потужності. Отже, стратегічне управління є важливим для розвитку міжнародного бізнесу, оскільки воно допомагає досягти прогресивного та можливого економічного зростання [13].

У бізнесі стратегія розглядається як довгостроковий план дій, який компанія приймає для досягнення своїх цілей і завдань; у міжнародному бізнесі – стратегія розглядається як вихід на міжнародні ринку та завоювання частки ринку. Стратегічний підхід до розробки стратегії передбачає аналіз поточного бізнес-середовища, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також розробку плану використання сильних сторін і можливостей, одночасно усуваючи слабкі сторони і загрози. Стратегія компанії зазвичай включає рішення щодо її цільового ринку, пропозицій продуктів або послуг, ціноутворення, каналів розподілу, брендингу та конкурентного позиціонування.

Чітко визначена та ефективна стратегія може допомогти компанії виділитися серед своїх конкурентів, створити цінність для своїх клієнтів, максимізувати свої ресурси та досягти сталого зростання та прибутковості. Стратегії можуть відрізнятися залежно від цілей і завдань компанії, галузі, в якій вона працює, конкурентного середовища, економічного та нормативного середовища. Ефективна реалізація стратегії вимагає сильного лідерства, ефективної комунікації, постійного моніторингу та коригування, щоб гарантувати, що вона залишається актуальною та ефективною в бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

Сутність терміну «стратегія» (переклад з грецької – мистецтво ведення війни) залучено з військової сфери. Застування терміну «стратегія» у військовому розуміння означало «мистецтво генерала», тобто використати нові методи і підходи для досягнення перемоги у війні [10]. У минулому столітті

відбулося запозичення цього терміну в економічній сфері, і компанії в розвинутих країнах світу стали формувати та запроваджувати стратегії в компаніях для розширення своєї діяльності та виживання в умовах зростання конкурентної боротьби. Різні підходи до визначення, що таке «стратегія» наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Підходи до тлумачення поняття «стратегія» компаній

Автор	Сутність стратегії
Беляєва Н.С. [1, с.54]	Стратегія компанії – «система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства»
Гончарук А.М [6, с.63]	Стратегія підприємства – це «довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту»
Василенко В. А., Ткаченко Г. І. [4, с.78]	Стратегія – це «набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності»
Гнедіна К.В. [5, с.78]	Стратегія – це «ретельно розроблений план майбутніх дій, спрямованих на досягнення запланованих результатів». «Стратегія пов'язана з планом, масштабом, напрямками, набором ідей і дій, керівництвом, концепцією, внутрішніми положеннями, намірами, перспективами суб'єкта. Важливо підкреслити, що стратегія – це не бачення, місія, мета. Стратегія полягає в тому, як досягти результату використовуючи доступні ресурси».
Портер М. [46]	Стратегія – це «створення унікальної та цінної позиції, що передбачає різний набір заходів».
Румлет Р. [47]	Стратегію компанії розглядав, як «хорошу» чи «погану»: хороша стратегія – це «узгоджена та обгрунтована логіка для прийняття рішень, які визначають, як конкурувати». Це передбачає вибір щодо того, де конкурувати, як конкурувати та які ресурси розподілити для досягнення конкурентної переваги.
Колліс Д. , і Монтгомері С. [19]	Стратегія – це «набір керівних принципів, які, коли вони повідомлені та прийняті в організації, породжують бажану модель прийняття рішень і поведінки».

Загалом слід зазначити, що існує багато авторів, які дають власне трактування поняттю «стратегія», і з часом це поняття змінюється (зокрема, змінилися підходи у ХХ ст. та ХХІ ст. з акцентом на зовнішнє середовище). Так, М. Портер у своїй праці при формуванні стратегії запропонував проведення

СВОТ-аналізу: акцентував увагу на тому, що стратегія має передбачати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також розробку плану використання її сильних сторін і можливостей, одночасно усуваючи слабкі сторони та загрози.

Стратегія повинна базуватися на глибокому розумінні галузі компанії, клієнтів, конкурентів і можливостей. Спільним у розумінні стратегії є те, що це довгостроковий план дій, який визначає, як компанія досягне своїх цілей і завдань; це довгостроковий план дій, який визначає, як компанія досягне своїх цілей і завдань шляхом створення унікальної та цінної позиції, прийняття рішень щодо того, де і як конкурувати, а також керування прийняттям рішень і поведінкою в усьому світі. організації.

Що стосується ролі стратегії в діяльності світових автовиробників, то слід зазначити, що вона має вирішальне значення для досягнення стійкого зростання та успіху на висококонкурентному, динамічному та складному ринку. Глобальні виробники повинні постійно аналізувати своє внутрішнє та зовнішнє середовище, визначати свої сильні та слабкі сторони та приймати рішення про те, де конкурувати, як конкурувати та які ресурси виділити для досягнення своїх цілей. Вони повинні розробляти довгостроковий план дій для досягнення своїх стратегічних цілей і завдань.

Чітко визначена стратегія може допомогти світовим виробникам автомобілів виділитися серед своїх конкурентів, пропонуючи унікальні характеристики продукту, чудовий дизайн або інноваційні технології. Наприклад, деякі виробники автомобілів прийняли стратегію виробництва більш економних автомобілів, а інші зосередилися на розробці електричних або гібридних моделей, щоб звернути увагу на екологічно свідомих споживачів.

Крім того, конкурентна, потужна стратегія може допомогти глобальним виробникам автомобілів орієнтуватися у викликах глобальних ринків, таких як управління складними ланцюжками поставок, робота з регулюванням і

торговими бар'єрами, а також конкуренція в різноманітних культурних і економічних середовищах. Ці компанії мають бути гнучкими, своєчасно реагувати на виклики, а їхні стратегії мають бути достатньо своєчасними, щоб реагувати на мінливі умови ринку та споживчі переваги.

Крім того, чітко визначена стратегія може допомогти світовим виробникам автомобілів управляти ризиками, пов'язаними з геополітичними подіями, економічними коливаннями та технологічними збоями. Компанії повинні вміти передбачати потенційні виклики та мати плани на випадок непередбачених обставин, щоб зменшити ризики та захистити свої бізнес-інтереси.

Також відзначимо, що роль стратегії є вирішальною для стимулювання інновацій, досліджень і розробок в автомобільній промисловості. Світові виробники автомобілів повинні інвестувати в дослідження та розробки, щоб створювати нові технології, покращувати безпеку та покращувати досвід водіння для клієнтів. Чітко визначена стратегія може допомогти цим компаніям ефективно розподіляти свої ресурси, визначати пріоритети інвестицій і застосовувати цілеспрямований підхід до інновацій. Роль стратегії в діяльності світових автовиробників є важливою й для досягнення сталого зростання, прибутковості та конкурентоспроможності на динамічному та складному ринку. Це дозволяє цим компаніям виділитися, орієнтуватися на складних глобальних ринках, управляти ризиками, стимулювати інновації та ефективно розподіляти ресурси.

Ключові переваги формування стратегії стосуються основних трьох сфер (рис. 1):

- 1) забезпечення досягнення цільового результату;
- 2) формування конкурентних переваг;
- 3) підвищення якості управління та підтримка економічної безпеки.



Рис. 1 Формування стратегії: ключові переваги для суб'єкта господарювання

Джерело: [30, с.16]

Формування стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки компанії, оскільки важко боротися із загрозами фінансовій, соціальній, інтелектуальній, екологічній, технічній безпеці без планових заходів і прогнозування.

Процес формування стратегії включає наступні етапи [28]:

- діагностичний етап;
- концептуальний етап;
- етап реалізації;
- етап моніторингу;
- етап коригування (корекції).

Розглянемо більш детально ці етапи на прикладі автовиробників.

Діагностичний етап. Діагностичний етап визначення стратегії передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії для виявлення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Цей етап є критично важливим для розробки обґрунтованої та ефективної стратегії. Він, зазвичай, включає такі напрямки:

- проведення SWOT-аналізу: визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії. Аналіз повинен враховувати такі фактори, як фінансові показники компанії, частка ринку, клієнтська база, репутація бренду, ланцюжок постачання та конкурентне середовище;
- аналіз галузевих тенденцій і ринкової динаміки: це передбачає оцінку галузі та ринку компанії, щоб визначити ключові тенденції та чинники, які можуть вплинути на її майбутній успіх. Наприклад, глобальний виробник автомобілів може проаналізувати тенденції ринку електричних і гібридних транспортних засобів або зміни в уподобаннях споживачів щодо більш економних автомобілів;
- оцінка внутрішніх можливостей і ресурсів – передбачає оцінку внутрішніх можливостей і ресурсів компанії, таких як робоча сила, технології, виробничі потужності та канали розподілу. Ця оцінка може допомогти визначити сфери, де автовиробник має конкурентні переваги, і сфери, де йому, можливо, потрібно вдосконалюватися;
- визначення очікувань зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, інвестори та регулятори. Це може допомогти компанії зрозуміти

потреби та вподобання ключових зацікавлених сторін і відповідно узгодити свою стратегію;

- проведення фінансового аналізу, тобто оцінки фінансових показників компанії та прогнозів для оцінки її здатності досягати своїх стратегічних цілей. Цей аналіз може включати такі показники, як зростання доходу, прибутковість і рентабельність інвестицій;

Результати етапу діагностики використовуються для розробки обґрунтованої та ефективної стратегії, яка використовує сильні сторони компанії, усуває її слабкі сторони та використовує можливості, одночасно пом'якшуючи загрози. Це важливий перший крок у процесі визначення стратегії та допомагає переконатися, що стратегія компанії базується на глибокому розумінні її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Концептуальний етап визначення стратегії автовиробників передбачає розробку плану дій високого рівня, який окреслює, як компанія буде досягати своїх цілей і завдань. Цей етап базується на висновках етапу діагностики та зосереджується на визначенні стратегічного напрямку компанії.

Концептуальний етап зазвичай включає кілька ключових кроків, зокрема:

- визначення місії, бачення та цінностей компанії: це передбачає формулювання мети компанії, довгострокових прагнень і керівних принципів. Ці твердження допомагають визначити стратегічний напрямок компанії та забезпечують основу для прийняття рішень;

- встановлення стратегічних цілей і завдань – визначення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей і завдань, які відповідають місії та баченню компанії. Ці цілі повинні ґрунтуватися на висновках етапу діагностики та стосуватися сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії;

- розробка стратегічної дорожньої карти – передбачає окреслення кроків, які компанія зробить для досягнення своїх цілей і завдань. Дорожня

карта має містити ініціативи, проекти та програми, які відповідають стратегічному напрямку компанії, а також визначати ключові етапи та часові рамки;

- визначення стратегічних ініціатив – конкретних ініціатив, які компанія вживатиме для досягнення своїх цілей і завдань. Ці ініціативи можуть включати розширення на нові ринки, інвестиції в нові технології, підвищення ефективності роботи або розробку нових продуктів і послуг;

- визначення стратегічних пріоритетів – ініціатив компанії на основі їх важливості та потенційного впливу на ефективність компанії. Це допомагає компанії ефективно розподіляти ресурси та гарантує, що вона зосереджується на ініціативах, які матимуть найбільшу стратегічну цінність.

Даний концептуальний етап має вирішальне значення для розробки обґрунтованої та ефективної стратегії компаній автовиробників. Це допомагає гарантувати, що стратегія компанії узгоджується з її місією та баченням, ґрунтується на глибокому розумінні її внутрішнього та зовнішнього середовища та зосереджена на досягненні її цілей і завдань.

Етап реалізації у формуванні стратегії автовиробників передбачає втілення стратегічного плану в дію. Це етап, на якому компанія втілює свою стратегію на практиці та реалізує ініціативи, викладені в стратегічній дорожній карті, розробленій на концептуальній стадії. Цей етап також включає кілька ключових кроків, а саме:

- виділення необхідних ресурсів, таких як люди, технології та капітал, для підтримки ініціатив, викладених у стратегічній дорожній карті. Це включає визначення бюджету, необхідного для виконання стратегії, а також розподіл персоналу та інших ресурсів для конкретних ініціатив;

- організаційне узгодження структури, культури та процесів організації для підтримки стратегії. Це може включати реорганізацію компанії,

розробку нових політик і процедур або зміну культури компанії відповідно до нового стратегічного напрямку;

- реалізацію конкретних ініціатив, викладених у стратегічній дорожній карті. Це може включати розробку нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки, інвестиції в нові технології або підвищення ефективності роботи;

- моніторинг прогресу реалізації стратегії та оцінку її ефективності. Це може включати відстеження ключових показників ефективності (KPI), проведення регулярних перевірок ефективності та внесення коригувань стратегії за потреби;

- постійне вдосконалення стратегії та процесу впровадження для досягнення кращих результатів. Це може включати визначення можливостей для оптимізації, навчання на успіхах і невдачах і адаптацію стратегії до мінливих обставин.

Даний етап впровадження має вирішальне значення для успіху стратегії. Це передбачає вжиття дій для реалізації бачення, окресленого на концептуальній стадії, і вимагає ефективного планування, розподілу ресурсів і виконання. Добре реалізований процес впровадження може допомогти компаніям автовиробникам досягти своїх стратегічних цілей і покращити загальну ефективність.

Моніторинговий етап у формуванні стратегії автовиробників передбачає відстеження ходу реалізації стратегії та оцінку її ефективності. Це критичний етап, який допомагає компанії оцінити, чи працює стратегія, як задумано, і визначити області для покращення. Він включає наступні ключові кроки:

- відстеження показників ефективності, а саме моніторинг ключових показників ефективності (KPI), які були визначені на концептуальному етапі. KPI можуть включати фінансові показники, такі як дохід і прибутковість, а також операційні показники, такі як задоволеність клієнтів і якість продукції;

- проведення регулярних перевірок ефективності – регулярну перевірку діяльності компанії щодо її цілей і завдань. Це може передбачати

проведення щоквартальних чи щорічних перевірок або більш частих перевірок залежно від характеру ініціатив, що впроваджуються;

- оцінку впливу конкретних ініціатив на результати діяльності компанії. Це може включати проведення оглядів після впровадження або оцінку результатів окремих проектів;

- визначення областей, де компанія може покращити свою ефективність, і скоригувати стратегію за потреби. Це може включати проведення аналізу першопричин, залучення до процесів постійного вдосконалення або внесення стратегічних коригувань до дорожньої карти;

- повідомлення про результати процесу моніторингу ключовим зацікавленим сторонам, включаючи керівників, співробітників та акціонерів. Це допомагає забезпечити прозорість і підзвітність, а також забезпечує зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами щодо прогресу реалізації стратегії.

Цей етап має вирішальне значення для постійного успіху стратегії. Це допомагає компанії визначити сфери для вдосконалення та скоригувати стратегію, якщо це необхідно для досягнення її цілей і завдань. Добре реалізований процес моніторингу може допомогти компанії зберегти свою конкурентну перевагу та забезпечити довгостроковий успіх.

Етап коригування формування стратегії автовиробників передбачає внесення стратегічних коректив до дорожньої карти за результатами етапу моніторингу. Цей етап має вирішальне значення для того, щоб стратегія залишалася актуальною та ефективною в умовах зміни ринкових умов та інших зовнішніх факторів. Етап коригування включає кілька ключових кроків:

- перегляд даних, зібраних під час етапу моніторингу, для визначення областей, де стратегія може потребувати коригування. Це може включати аналіз ключових показників ефективності, відгуків клієнтів, ринкових тенденцій та інших відповідних джерел даних;

- на основі результатів етапу моніторингу визначення сфер компанії, де стратегія може потребувати коригування. Це може передбачати модифікацію конкретних ініціатив, зміну загального стратегічного напрямку або перерозподіл ресурсів для кращої підтримки стратегії компаній автовиробників;
- розробка переглянутої стратегічної дорожньої карти. Після визначення областей для вдосконалення компанія розробляє переглянуту стратегічну дорожню карту, яка відображає зміни в стратегії. Це може передбачати перегляд цілей і завдань стратегії, визначення нових ініціатив і перерозподіл ресурсів для підтримки переглянутої дорожньої карти;
- Інформування про зміни. Після того, як переглянуту стратегічну дорожню карту було розроблено, компанія повідомляє про зміни ключовим зацікавленим сторонам, включаючи керівників, співробітників і акціонерів. Це допомагає забезпечити прозорість і узгодженість, а також надає зацікавленим сторонам чітке розуміння переглянутого стратегічного напрямку;
- впровадження переглянутої дорожньої карти. Останнім кроком на етапі коригування є впровадження переглянутої дорожньої карти. Це може передбачати внесення змін до організаційної структури, політики та процедур, а також інших операційних аспектів компанії для підтримки переглянутої стратегії.

Етап коригування має вирішальне значення для постійного успіху стратегії компаній автовиробників. Це допомагає компанії залишатися гнучкою та реагувати на зміни ринкових умов та інших зовнішніх факторів, гарантуючи, що стратегія залишається актуальною та ефективною з часом. Даний етап може допомогти автовиробникам зберегти свою конкурентну перевагу та забезпечити довгостроковий успіх.

1.2. Класифікація стратегій в діяльності автовиробників

Стратегії компаній, а саме в діяльності автовиробників можна класифікувати за кількома ознаками. За загальними ознаками стратегії поділяються на [11]:

Загальні стратегії компанії.

Загальні конкурентні стратегії компанії.

Функціональні стратегії компанії.

Отже, *загальні стратегії* характеризують діяльність автовиробників у реальних сучасних умовах розвитку світової економіки. Зовнішнє середовище та тенденції на міжнародному ринку автовиробників призводить до періодичного коригування стратегій з метою утримання конкурентних позицій. За таких обставин автовиробники можуть використовувати різні види стратегій [11, с.37]: стратегії зростання, стратегії підтримки та стратегії реструктуризації.

Стратегія зростання чи стабільності передбачає те, що автовиробники також можуть зосередити свої стратегії щорічному зростанні своїх показників чи підтримка рівня стабільності та частки на світовому авторинку. Стратегія зростання наголошує на збільшенні частки ринку, доходів і прибутку компанії за рахунок нових продуктів, нових ринків або придбань. Стратегія стабільності наголошує на збереженні поточної позиції компанії на ринку та уникненні ризику. Стратегію зростання також можна розглядати, як стратегії на освоєння ринку (ринково-орієнтовані) – стратегія проникнення на ринок і стратегія розроблення автомобілів; стратегії виходу на нові ринки – стратегія розвитку ринків, стратегія розвитку диверсифікації.

Також автовиробники можуть зосередити свої стратегії або на ринку, або на автомобілях. Ринково-орієнтована стратегія – це стратегія, яка наголошує на розумінні та задоволенні потреб клієнтів у певному сегменті ринку. Стратегія,

орієнтована на автомобіль, чи інші автотовари – це стратегія, яка наголошує на розробці та маркетингу конкретних продуктів або продуктових ліній.

Стратегію зростання можна забезпечити шляхом [11, с.39]: експансії, диверсифікації, інтеграції, диференціації ринку та глобалізації діяльності.

Британський автовиробник MG планує до свого 100-річного ювілею здійснити експансію європейського ринку, і наповнити недорогими гібридами та електромобілями [3]. Отже, компанія посилює своє позиції на ринку країн ЄС, в першу чергу у сегменті бюджетних авто.

Китайські автовиробники також реалізують стратегії експансії на ринки США і Європи. Китайські автовиробники наздогнали майже Німеччину, і поки що поступаються Японії. За останні два роки обсяги продаж китайських автомобілів на міжнародних ринках зросли майже утричі; у 2021 році їх обсяг становив понад 2,5 млн. одиниць [8].

Прикладом стратегії диверсифікації є перехід на електрокари. Стратегія диверсифікації серед автовиробників є досить поширеною. Одним з перспективних видів диверсифікації є широка (транснаціональна) диверсифікація [2]. Транснаціональна диверсифікація – це бізнес-стратегія, яка передбачає розширення операцій та інвестицій через національні кордони для пом'якшення ризиків, пов'язаних із діяльністю на єдиному ринку. Виробники автомобілів використовують транснаціональну диверсифікацію, щоб поширити свою діяльність та інвестиції між різними регіонами, країнами та ринками, щоб зменшити свою залежність від єдиного ринку та скористатися різними можливостями, які існують у різних регіонах.

Стратегія транснаціональної диверсифікації автовиробників передбачає створення виробничих підприємств, науково-дослідних центрів, дистриб'юторських мереж (наприклад, китайські автовиробник сьогодні) і офісів продажів у різних регіонах. Це дозволяє виробникам автомобілів отримати доступ до різних ринків, скористатися перевагами місцевих ресурсів,

знизити витрати на виробництво та дистрибуцію та отримати конкурентну перевагу над своїми конкурентами.

Крім того, виробники автомобілів також використовують транснаціональну диверсифікацію для управління ризиками, пов'язаними зі змінами в державних нормах, ринкових умовах і перевагах споживачів. Маючи присутність у різних регіонах, вони можуть коригувати свою діяльність відповідно до конкретних вимог кожного ринку та реагувати на зміни попиту та правил. Іншою перевагою транснаціональної диверсифікації для виробників автомобілів є можливість використовувати свої глобальні ланцюжки поставок для отримання сировини та компонентів з різних регіонів, а також використовувати досвід та інновації місцевих постачальників і партнерів. Це дозволяє виробникам автомобілів виробляти високоякісні автомобілі з меншими витратами та залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

Таким чином, стратегія транснаціональної диверсифікації є ключовим фактором зростання та конкурентоспроможності для виробників автомобілів. Розширюючи свою діяльність та інвестиції в різних регіонах, вони можуть пом'якшити ризики, отримати доступ до нових ринків, знизити витрати та використовувати свої глобальні ланцюги поставок для виробництва високоякісних автомобілів, які відповідають потребам і перевагам споживачів у всьому світі.

Стратегія інтеграції сьогодні стала актуальною для деяких автовиробників. Виробники автомобілів та їхні постачальники мали два роки, сповнені нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, і активно шукали нові стратегії пом'якшення ризиків у ланцюжку постачання та безпечного майбутнього виробництва.

Триваюча пандемія Covid, дефіцит матеріалів і запчастин (включно з напівпровідниками), брак робочої сили, екстремальні погодні явища, а також війна та санкції – усе це призвело до хаосу, з яким мають справу керівники

ланцюгів постачання. Своєчасне постачання сировини та компонентів має вирішальне значення для безперервного виробництва. Багато хто з автовиробників вжив заходів для забезпечення постачання через вертикальну інтеграцію. Це означає, що OEM-виробники узгоджують джерела та постачання критично важливих компонентів і товарів, необхідних для виробництва їхніх автомобілів.

Наприклад, VW також розглядає стратегію інтеграції, і у 2022 р. підписав два меморандуми щодо поставок кобальту та нікелю. Перше спільне підприємство стане тристороннім партнерством між VW, Huayou Cobalt і Tsingshan Group для видобутку нікелю та кобальту з Індонезії. Другий – для очищення сульфатів нікелю та кобальту, які дуже необхідні для виробництва катодів акумуляторів [43].

Tesla також у 2022 р. підтвердила стратегію інтеграції, і уклала довгострокову угоду про постачання з Vale, одним із найбільших світових виробників нікелю з шахтами в Бразилії, Канаді та Індонезії [43]. Тим часом, намагаючись не покладатися на єдине джерело, а посилити стратегію кількох джерел, Tesla направила делегацію відвідати центри виробництва нікелю в Моравалі на острові Сулавесі в Індонезії. Виробник електромобілів прагне інвестувати в Індонезію, найбільше джерело нікелю в світі, і надіслав пропозицію уряду ще у 2021 р..

Стратегія диференціації ринку як стратегія для автомобільної промисловості сьогодні стала також актуальною для деяких автовиробників. Це пов'язано з тим, що конкуренція в автомобільній промисловості швидко зростає. Поява нових виробників автомобілів з Кореї, Китаю та Індії, надлишок встановлених потужностей, нові правила безпеки та охорони навколишнього середовища, а також поглиблення економічної кризи – все це фактори, які сильно впливають на європейську автомобільну промисловість. Щоб залишатися лідерами, виробникам автомобілів і компонентів потрібні нові

стратегії диференціації, щоб зайняти позиції на шкалі вартості та конкурентної переваги.

Стратегії диференціації передбачають переоцінку продукту, впровадження передових технологій, пошук нових фінансових рішень і творчий підхід до постачальників/сегментів, окремо або в поєднанні [21].

Отже, спостерігається низка стратегій диференціації з точки зору виробників автомобілів, постачальників автомобілів, центрів досліджень і розробок, консультантів і державних адміністрацій. Автомобільний бізнес, безсумнівно, є головним гравцем у національній і регіональній європейській економіці, стратегічний сектор у світовому масштабі.

Зараз в автомобільному секторі на ринку ЄС з'являються нові технології, бізнес-моделі, вимоги до мобільності та можливості, і для швидкого та ефективного реагування на зміни, що відбуваються в галузі, потрібна відкрита співпраця. Ці зміни необхідно розглядати з глобальної перспективи. Зацікавлені сторони повинні реалізовувати спільні ініціативи і не лише зосереджуватися на самому транспортному засобі, але й на законодавчій базі, інфраструктурі та кінцевих споживачах. Майбутнє сектору в ЄС полягає у зміцненні галузі та її здатності забезпечувати надійну економічну платформу, на якій повинні будуватися інновації.

У цьому відношенні інституції мають важливе значення для забезпечення зацікавлених сторін надійною нормативною базою, а також підтримкою галузі, підтримкою дослідницьких ініціатив, покращенням навколишнього середовища, навчанням майбутніх спеціалістів тощо.

Наприклад, компанія BMW досягла високого рівня задоволеності та лояльності клієнтів, зберігаючи низьку ціну. BMW також використала свої технічні можливості, щоб виділити свої автомобілі серед конкурентів. Це дозволило компанії підтримувати високий рівень сервісу для клієнтів.

Загалом, «автомобільні» країни повинні зміцнити свої зв'язки, щоб стати більш конкурентоспроможними та знайти синергію в усіх галузях знань, навчання персоналу, технологічний розвиток та індустріалізацію.

Глобалізація як бізнес-стратегія передбачає розширення діяльності та інвестицій через міжнародні кордони для отримання доступу до нових ринків і використання переваг економії на масштабі. Автомобільна промисловість була одним із піонерів глобалізації, оскільки багато виробників автомобілів працюють у багатьох країнах і продають свою продукцію на різних ринках світу. Стратегія глобалізації в автомобільній промисловості передбачає створення глобальної присутності через поєднання спільних підприємств, злиттів і поглинань, а також інвестиції з нуля. Це дозволяє виробникам автомобілів отримати доступ до нових ринків, скористатися місцевими ресурсами та досвідом і отримати конкурентну перевагу над своїми конкурентами.

Загалом слід зазначити, що тенденції глобалізації суттєво вплинули на виробників автомобілів в XXI ст. Зі зростанням взаємозв'язку та інтеграції економік у всьому світі виробникам автомобілів довелося адаптуватися до нових викликів і можливостей. Так, одним із основних впливів глобалізації на виробників автомобілів є розширення глобальних ланцюжків поставок. Оскільки компанії прагнуть зменшити витрати та підвищити ефективність, вони все частіше закупають компоненти та запчастини з різних країн. Це призвело до більш складної мережі постачальників, коли виробники автомобілів покладаються на глобальну мережу виробництва та дистрибуції. Також глобалізація сприяла зростанню ринків, що розвиваються, для виробників автомобілів. Так, країни, що розвиваються, особливо в Азії та Латинській Америці, пережили швидке економічне зростання та зростання середнього класу населення, що призвело до збільшення попиту на автомобілі. Виробники автомобілів скористалися цією можливістю, заснувавши виробничі потужності та мережі збуту на цих ринках, пристосовуючи свої пропозиції до місцевих

переваг і доступності. Крім того, глобалізація сприяла посиленню конкуренції в автомобільній промисловості. Виробники автомобілів стикаються із загостренням суперництва як з боку традиційних конкурентів, так і нових учасників, включаючи технологічні компанії, які вирушають у сектори електромобілів і автономних транспортних засобів. Це зумовило необхідність постійних інновацій та адаптації, щоб залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

З іншого боку, глобалізація також створила виклики для виробників автомобілів. Тарифи, торговельні бар'єри та нормативні відмінності між країнами можуть створювати перешкоди для безперервної глобальної діяльності. Торговельні суперечки між великими економіками, такими як Сполучені Штати та Китай, призвели до підвищення тарифів на автомобілі, що вплинуло на прибутковість виробників і стратегії ціноутворення. Крім того, глобалізація підвищила важливість сталого розвитку та екологічних проблем для виробників автомобілів. Попит на більш екологічні та економічні транспортні засоби в усьому світі зріс через зростання обізнаності про зміну клімату та більш суворіші правила викидів. Виробникам автомобілів довелося інвестувати значні кошти в дослідження та розробки, щоб розробити електричні та гібридні транспортні засоби, а також покращити загальну екологічність своїх товарів і виробничих процесів. Таким чином, тенденції глобалізації суттєво вплинули на автомобільну промисловість.

Отже, в сучасних глобалізаційних умовах загальні конкурентні стратегії компаній реалізуються через ділову стратегію конкретного напрямку діяльності [11, с.42]. Конкурентна стратегія компанії включає швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі; стратегічні дії з наступу, завоювання ринків та оборони; докладання зусиль з залучення споживачів; імплементація заходів щодо ведення успішної конкурентної боротьби; запровадження підходів із закріплення своїх позицій на ринку.

Щоб тривалий час бути конкурентоспроможним у своїй галузі автовиробники розробляють конкурентну стратегію. «Універсальної конкурентної стратегії не існує; лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретна фірма, може принести успіх» [7].

Ф. Котлер виділив у своїх працях чотири типи конкурентних стратегій: стратегії «лідера ринку», «виклика лідеру», «послідовника» і «фахівця» («нішера»). Український вчений Длігач А. виокремлює такі типи конкурентних стратегій: домігатор, лідер ринку, виклик лідеру, загарбник, наступник та експерт [7].

Отже, конкурентна стратегія в автомобільній промисловості стосується методів і підходів, якими користуються компанії, щоб отримати перевагу над своїми конкурентами. Ці стратегії зазвичай включають визначення унікальних сильних і слабких сторін компанії та конкурентів, а потім використання цих сильних сторін для диференціації продуктів або послуг компанії та отримання частки ринку.

Одним із прикладів конкурентної стратегії в автомобільній промисловості є лідерство за витратами. Компанії, які дотримуються цієї стратегії, зосереджуються на зниженні витрат на виробництво, щоб пропонувати нижчі ціни, ніж їхні конкуренти. Яскравим прикладом автовиробника, яка використовує цю стратегію, є Toyota. Використовуючи інноваційні технології виробництва та зосереджуючись на постійному вдосконаленні, Toyota змогла виробляти високоякісні автомобілі за нижчими витратами, ніж багато її конкурентів, що дозволило їй пропонувати споживачам конкурентні ціни [31].

Автовиробники зосереджують свої стратегії на лідерстві у витратах або на диференціації. Стратегія лідерства за витратами наголошує на пропозиції продуктів або послуг за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Стратегія диференціації наголошує на пропозиції продуктів або послуг, які є унікальними

або перевершують продукти чи послуги конкурентів. Отже, іншою конкурентною стратегією в автомобільній промисловості є диференціація. Компанії, які дотримуються цієї стратегії, зосереджуються на розробці унікальних функцій або елементів дизайну, які відрізняють їхні продукти від конкурентів. Tesla є яскравим прикладом автовиробника, яка використовує цю стратегію. Tesla відрізнялася від традиційних автовиробників, зосередившись на електромобілях і впровадивши у свої автомобілі передові технології, такі як можливість самостійного водіння та бездротове оновлення програмного забезпечення [24; 52].

Третьою конкурентною стратегією в автомобільній промисловості є стратегія фокусування. Компанії, які дотримуються цієї стратегії, зосереджені на обслуговуванні певної ніші чи сегмента ринку, а не на спробах звернення до широкої клієнтської бази. Прикладом компанії, яка використовує цю стратегію, є автовиробник Ferrari. Ferrari, який зосереджується на виробництві високопродуктивних, розкішних спортивних автомобілів для вибраної групи заможних клієнтів, а не намагається звернутися до масового ринку [51].

Загалом, автомобільна промисловість є висококонкурентною, і компанії повинні постійно адаптувати свої стратегії, щоб залишатися попереду конкурентів. Розуміючи свої унікальні сильні та слабкі сторони, а також переваги своїх конкурентів, компанії можуть розробити ефективні конкурентні стратегії, які дозволять їм процвітати на цьому динамічному ринку.

1.3. Характеристика стратегії глобалізації світових автовиробників в сучасних умовах

Глобалізація вплинула на усі сектора народного господарства, у тому числі й на автовиробників. Особливо зміни стали помітними у XXI ст. Одним із

головних рушійних факторів глобалізації в автомобільній промисловості є бажання скористатися перевагами економії на масштабі. Виробляючи автомобілі у великих обсягах, виробники автомобілів можуть зменшити витрати на виробництво одиниці, що, у свою чергу, дозволяє їм пропонувати свою продукцію за більш конкурентними цінами. Це призвело до розвитку глобальних ланцюгів постачання та стандартизації виробничих процесів, що дозволяє виробникам автомобілів виробляти високоякісні автомобілі з меншими витратами та досягати економії на масштабі.

Ще однією перевагою глобалізації для автомобільної промисловості є можливість використовувати досвід та інновації різних регіонів. Розпочавши діяльність у різних країнах, виробники автомобілів можуть отримати доступ до місцевих знань і досвіду, а також використовувати інновації та креативність місцевих постачальників і партнерів. Це дозволяє їм виробляти автомобілі, які відповідають потребам і перевагам споживачів на різних ринках, і залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

Стратегія глобалізації в автомобільній промисловості також передбачає інвестиції в дослідження та розробки, щоб залишатися попереду конкурентів. Інвестуючи в нові технології та інноваційні продукти, виробники автомобілів можуть відрізнитися від своїх конкурентів і пропонувати продукти, які відповідають мінливим потребам і вподобанням споживачів.

Глобалізація автомобільної промисловості відображає появу нового етапу в розвитку міжнародної конкуренції. Конкурентні позиції на основних світових регіональних ринках тепер сприймаються як сильно взаємозалежні та взаємообумовлені [46]. Це змусило автомобільні компанії ретельно переглянути свої стратегії, особливо з точки зору організаційних адаптацій, протягом періоду, коли норми виробництва та обміну також були предметом великої нестабільності. Сьогодні спостерігаємо уповільнення тенденцій глобалізації, включаючи скорочення транскордонної торгівлі, інвестицій та інтеграції

економік. Вплив деглобалізації на виробників автомобілів є також значним і створює ряд проблем і невизначеностей. Одним із основних впливів деглобалізації на виробників автомобілів є порушення глобальних ланцюжків поставок. Посилення протекціоністських заходів, таких як торговельні тарифи та бар'єри, порушили потік компонентів і деталей через кордон. Виробники автомобілів значною мірою покладаються на глобальні ланцюги постачання, щоб отримати матеріали та компоненти за конкурентоспроможними цінами, і будь-який збій у цих ланцюгах може призвести до збільшення витрат і затримок у виробництві.

Деглобалізація також призвела до зростання націоналізму та регіоналізму, коли країни віддають перевагу внутрішньому виробництву та споживанню. Це спонукало уряди впроваджувати політику на користь місцевих виробників, наприклад, запроваджувати суворіші правила або пропонувати стимули для внутрішнього виробництва. У результаті виробники автомобілів можуть зіткнутися з перешкодами для входу або обмеженим доступом до певних ринків, що вплине на їхні стратегії глобального розширення. Крім того, деглобалізація посилила ринкову невизначеність і волатильність для виробників автомобілів. Коливання торгової політики та геополітична напруженість можуть створити непередбачуване бізнес-середовище, ускладнюючи довгострокове планування та прийняття інвестиційних рішень. Автовиробникам може бути важко передбачити попит, налаштувати виробничі потужності або зробити стратегічні інвестиції через невизначеність світової торгівлі.

Ще одним значним впливом деглобалізації на виробників автомобілів є потенційна фрагментація технологій і стандартів. Оскільки країни та регіони віддають пріоритет своїм внутрішнім ринкам, вони можуть розробити унікальні правила, стандарти та вимоги до автомобілів. Крім того, деглобалізація може обмежити співпрацю та обмін знаннями між виробниками автомобілів. Глобалізація сприяла обміну ідеями, технологіями та передовим досвідом через

кордони, сприяючи інноваціям і прогресу в галузі. Зі скороченням транскордонного співробітництва виробники можуть зіткнутися з проблемами доступу до нових технологій і досвіду, що сповільнює темпи інновацій. Таким чином, деглобалізація створює значні виклики для виробників автомобілів.

І все ж, незважаючи на ці особливості, автомобільні компанії не прийняли ідентичних організаційних стратегій. Отже, не існує єдиної організаційної моделі для цих компаній на будь-який момент часу. Загалом в наукових джерелах спостерігається групування компаній автовиробників за регіональним принципом: великі американські, британські компанії, німецькі, японські, китайські компанії. У той же час, незважаючи на очевидну роль національного походження компаній, існують також інші фактори, що впливають на диференціацію компаній.

Організаційні структури компаній змінюються як синхронно, так і діахронічно залежно як від набутих ними навичок, так і від трансформацій, які вони повинні здійснити. Тому здається, що кожна з них певною мірою розвиває свої організаційні здібності автономно, так що кожна компанія може розвивати власну особливу траєкторію, з власними особливостями у своїх спробах забезпечити конкурентну перевагу. Ця еволюційна перспектива свідчить про те, що багатонаціоналізацію можна розглядати як процес навчання, який веде компанії через певну послідовність конфігурацій. Перехід до більш складних організаційних форм тоді пов'язується з досвідом кожної компанії (залежність від шляху) під час процесу, який насправді має мало спільного з деяким процесом вибору оптимальної траєкторії [39].

Навіть якщо глобалізація є метою для всіх автовиробників, небагато з них насправді досягли цього етапу, і питання про те, якою траєкторією слід рухатися, щоб досягти цього і стати більш конкурентоспроможним на ринку, залишається відкритим. Так, завдяки попередній транснаціоналізації американські компанії розробили чітку траєкторію до глобалізації, яка може

слугувати точкою відліку, якщо не прикладом, для перевірки інших автовиробників. Однак розвиток американських компаній не прокладає якийсь обов'язковий шлях для всіх компаній. Крім того, вивчення різних шляхів, якими йшли самі американські компанії, виявляє несподівану різноманітність їхніх стратегій.

Подібним чином японські автовиробники, які починають інтернаціоналізацію виробництва в умовах глобалізації, також йдуть різними шляхами. Їхня діяльність одночасно посилює та змінює глобалізацію, яка стримує всі компанії. Відповідно, особливою рисою цих компаній було негайно розпочати стратегію глобалізації, обійшовши проміжну фазу, яка характерна для американських компаній.

Що стосується європейських виробників, то вони продовжують визначати себе в основному в термінах монорегіонального простору, що відображає труднощі, з якими вони зіткнулися під час інтеграції в процес глобалізації.

Отже, рамки для інтерпретації багатонаціоналізації компаній та формування стратегії подальшого розвитку, таким чином, зображують широке їх розмаїття, які зустрічаються в автомобільній промисловості: від попередньої інтернаціоналізації американських виробників з їх власними різноманітними траєкторіями до японських виробників, які були зобов'язані адаптуватися до місцевих обмежень, і, нарешті, обмежений шлях, яким йдуть європейські виробники.

Таким чином, структуру різних форм багатонаціоналізації, яка передбачає чотири основні конфігурації: всесвітня, багатонаціональна, мультирегіональний і трансрегіональний наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Структура конфігурації багатонаціоналізації

Принципи ієрархії	Ступінь ієрархічного контролю
--------------------------	--------------------------------------

	Слабкий	Сильний
Всесвітня інтернаціоналізація	Багатонаціональна компанія	Всесвітня компанія
Глобалізація	Мультирегіональна компанія	Трансрешіональна компанія

Джерело: [39]

Наведені у табл. 2 чотири конфігурації не є рівноцінними, оскільки кожен процес мультинаціоналізації обов'язково починається з всесвітнього режиму. Таким чином, ключові конфігурації є можливими кроками в інтернаціоналізації компаній, коли вони рухаються від всесвітніх стратегій до глобальних стратегій, дотримуючись при цьому різних шляхів.

Всесвітня компанія. Зазначимо, що термін «всесвітня компанія» («mondiale» компанії, це не глобальна компанія) не передбачає, що присутність компанії негайно поширюється по всьому світу, а скоріше, що просторова організація компанії є однорідною та етноцентричною. Компанія відтворює свій внутрішній спосіб функціонування на міжнародному рівні: мультинаціоналізація – це просто розширення початкової організаційної структури або дублювання, тому компанія однорідна в просторі. Тим не менш, однорідний не означає ідентичний, оскільки враховується неминуча різноманітність країн і регіонів, в які компанія інвестує, і на її основі компанія розвиває міжнародний поділ праці.

Враховуючи різноманіття можливих форм всесвітньої компанії, цю конфігурацію можна підтримувати шляхом реорганізацій, які не підривають ієрархічні принципи структурування простору компанії. Тим не менш, у результаті зміни навколишнього середовища та наслідків конкуренції транснаціональна компанія може розвиватися, щоб перевершити цю конфігурацію та прогресувати до більш складних форм просторової організації. Однак це можливо лише за умови розвитку організаційних процесів навчання,

здатних відкривати нові альтернативи; різноманітність організаційних форм, створених таким чином, засвідчує компетенції та режими організаційної гнучкості, які характеризують кожну з них.

Якщо компанія розвивається в напрямку послаблення ієрархічного контролю, зберігаючи при цьому просторову структуру, засновану на відносинах центр-периферія, конфігурація стає «багатобудинковою». Якщо компанія починає визнавати взаємозалежність між різними виробничими регіонами, яка характеризує процес глобалізації, її просторова структура стає поліцентричною. У рамках цієї загальної концепції можна виділити дві основні конфігурації, залежно від ступеня ієрархічного контролю в компанії: багатонаціональні компанії і мультирегіональні / трансрегіональні компанії.[3]

Багатонаціональна компанія. Багатонаціональна компанія надає своїм різним національним дочірнім компаніям певний ступінь автономії у прийнятті рішень, тому простір неоднорідний. Таким чином, багатонаціональна компанія адаптує свою продукцію та свої правила функціонування до місцевих умов, що призводить до сильної географічної диференціації в характеристиках товарів, що пропонуються на різних ринках (конкретні марки авто та автотовари), і до децентралізації управління компанією.

І все ж, хоча простір неоднорідний і незважаючи на децентралізоване управління, компанія зберігає єдиний центр. Незважаючи на те, що їм надається відносна автономія, іноземні інвестиції залишаються маргінальними, оскільки головний офіс розглядає їх переважно як джерела фінансового доходу. Вони не розглядаються як такі, що володіють будь-якими спеціальними компетенціями, зокрема з точки зору технологій і ноу-хау, які можна було б передати в центр. Отже, залишається односторонній зв'язок домінування без взаємності між просторами, якими керують паралельно без взаємозалежного виробництва.

Мультирегіональна компанія. Її конфігурація відрізняється від попередньої конфігурації тим, що компанія організована в різні регіони, які

взаємопов'язані. Розбіжності між країнами та регіонами разом із сегментацією ринків можуть перешкоджати однорідному управлінню та сприяти децентралізації основних економічних функцій компанії до рівня регіональних просторів. Під час його попереднього навчання були розроблені необхідні організаційні можливості, і кожним із основних виробничих регіонів можна керувати автономно (специфічний асортимент, місцевий дизайн і виробництво, управління та альянси), навіть якщо різні ініціативи залишаються під контролем штаб-квартири.

Однак глобальна координація не обмежується цією пасивною формою контролю, яка ризикує виявитися неадекватною перед обличчям відцентрових сил автономізації. Взаємозалежність різних регіонів досягається через централізацію певної діяльності в одному регіоні та через обмін товарами та інформацією між регіонами. Тим не менш, передбачається, що сили, які прагнуть до локальної адаптації, зараз є більш потужними, ніж ті, які прагнуть до глобальної інтеграції.

Трансрегіональна компанія. І навпаки, якщо переважають чинники, що ведуть до інтеграції всієї діяльності компанії на світовому рівні (економія від масштабу, географічна конвергенція ринків тощо), конфігурація є трансрегіональною компанією. У цьому випадку ієрархічний контроль набагато сильніший, а географічна організація компанії прагне до однорідності. Різні регіони визнаються просторами специфічних компетенцій, які можна координувати в контексті глобального підходу до діяльності компанії та її мережі альянсів. На різних ринках продається всесвітній модельний ряд авто. Такий поліцентризм не виключає головного штабу для прийняття стратегічних рішень, які спрямовують майбутнє компанії.

Ці чотири ключові конфігурації допомагають в інтерпретації історії інтернаціоналізації автомобільної промисловості. Наприклад, глобалізація для компанії Ford представляє як продуману стратегію, так і відповідь на

обмеження, пов'язані з розвитком конкуренції на ринку. Глобалізація спровокувала ранню новаторську біфуркацію в стратегії мультинаціоналізації. У першій частині траєкторії – яка охоплює період між 1920-ми та 1960-ми роками, компанія перейшла від всесвітньої експортної стратегії до багатонаціональної структури, заснованої на адаптації просторової організації до роздробленості націй. Друга траєкторія – послідовність від 2 до 3, потім від 3 до 4, пов'язана зі сприйняттям світового простору як глобалізованого, буде структурована навколо спроб розробити організацію, яка могла б перевершити національні розколи, на основі стратегії регіональної інтеграції.

Міжнародна експансія становила суттєву частину фордистської траєкторії з самого початку, у тому сенсі, що Форд явно розробляв всесвітні стратегії з самого початку. Моделі географічних інвестицій були прив'язані до внутрішніх характеристик фордистської моделі. Виробництво єдиного продукту, застосування принципу стандартизації, однорідності та необмежене розширення попиту на світовому рівні породили стратегію, засновану на експорті з наступними інвестиціями в закордонні складальні підприємства з метою зниження транспортних витрат.

Багатовимірною структурою Дженерал Моторс Корп. (GM) у поєднанні з поточною невизначеністю щодо реорганізації її внутрішніх підрозділів сильно вплинула на глобальну стратегію GM. За останні два десятиліття компанія розробила свою багатонаціональну стратегію в напрямку поляризації на два великих регіональних блоків: Північна Америка, з 59,7% світового виробництва, і Європа, з 30,1% [39]. Однак GM відрізняється від Ford тим, що процес регіональної інтеграції, зокрема європейської, відбувався самостійно і за відсутності прямого проекту світового масштабу. Крім того, слід зазначити, що, на відміну від Ford, асоціація з Isuzu мало сприяла зміцненню присутності GM в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. І спільне підприємство, створене з Toyota у Каліфорнії, надав GM привілейований погляд на японські методи

організації, але, оскільки він був орієнтований на американський ринок, це не допомогло GM увійти в Японію, як Mazda певною мірою зробила для Ford.

Японські виробники, розробляючи свої стратегії, явно враховують регіоналізацію глобального простору – тепер, коли експорт досяг піку, їм доводиться справлятися з місцевими обмеженнями, накладеними на їхні закордонні інвестиції. Лише задовільна відповідь на цей виклик може гарантувати тривалу інтернаціоналізацію виробництва. Хоча до цього моменту Honda була послідовником, компанія була першою, хто почав новий етап. Стратегія Honda заслуговує на увагу з двох причин: по-перше, тому що вона є набагато більш просунутою, ніж інші виробники, у своїй інтернаціоналізації виробництва та продажів; і по-друге, тому що вона експериментувала з інноваційним процесом управління своєю діяльністю над простором. Досвід Honda, певні аспекти якого були перейняті та відтворені її японськими конкурентами, може провітрити наші думки про потенціал японських компаній для створення власної конкретної моделі управління простором.

Європейські автовиробники переходять до більш інноваційних глобальних стратегій. Європейські спеціалісти широкого профілю зосередили свої міжнародні інвестиції на периферії тріади, де перспективи зростання сильні, а конкурентні позиції нестабільні. Проникнення на нові ринки, що розширюються, має сприяти подальшій інтернаціоналізації виробництва. Найбільш нерішучі виробники в цьому відношенні – це французи (PSA Peugeot-Citroën і Renault), які, хоч і розробляють значні інвестиційні програми на певних ринках, що розвиваються (PSA в Китаї та Індії, Renault в Бразилії), все ще працюють відповідно до високо централізованої системи, логіка, за якою виробництво окремих вітчизняних моделей переноситься за кордон. Їхні інвестиції за кордоном залишаються нижчими за критичну масу, здатну виявити конкретні компетенції та траєкторії.

Група Volkswagen-Audi (VAG) і Fiat були більш амбітними у своєму баченні, консолідуючи свої інвестиції в периферійних країнах Південної та Центральної Європи (VAG купує Seat і Skoda, Audi інвестує в Угорщину, а Fiat прагне зміцнити свої присутність у Польщі) і, з іншого боку, розробка регіональних стратегій, орієнтованих на країни, що розвиваються. Таким чином, Fiat розробив в Італії автомобіль, спеціально розроблений для ринків південної півкулі («Palio») як відповідь на специфічні потреби та умови виробництва в цих країнах. Volkswagen також розглядає, хоча лише частково, конкретні продукти (продукція Skoda та Seat, моделі «Santana» та «Golf», розроблені VW у Бразилії), щоб вийти на ринки перших покупців у Південній Америці та Азії (Індія, Китай тощо).

Однак, хоча Fiat залишається високо централізованою організацією, траєкторія, прийнята VW, виглядає складнішою. Можна уявити інноваційний сценарій, заснований на локальних організаційних компетенціях: виробничі бази, успадковані від тривалої присутності в Південній Америці або придбані шляхом купівлі Seat і Skoda, будуть використовуватися для підтримки децентралізованого регіонального полюса.

Отже, стратегія глобалізації урізноманітнює підходи автовиробників, водночас вона також створює кілька проблем, зокрема управління ризиками, пов'язаними з особливістю і національною специфікою роботи в різних країнах, з особливістю національних правових систем, правил, а також усунення культурних і мовних бар'єрів. Виробники автомобілів повинні мати можливість адаптувати свою діяльність відповідно до конкретних вимог кожного ринку, зберігаючи при цьому свій глобальний бренд та ідентичність.

Таким чином, стратегія глобалізації є ключовим рушієм зростання та конкурентоспроможності автомобільної промисловості. Встановлюючи глобальну присутність, виробники автомобілів можуть отримати доступ до нових ринків, скористатися перевагами економії на масштабах, використати

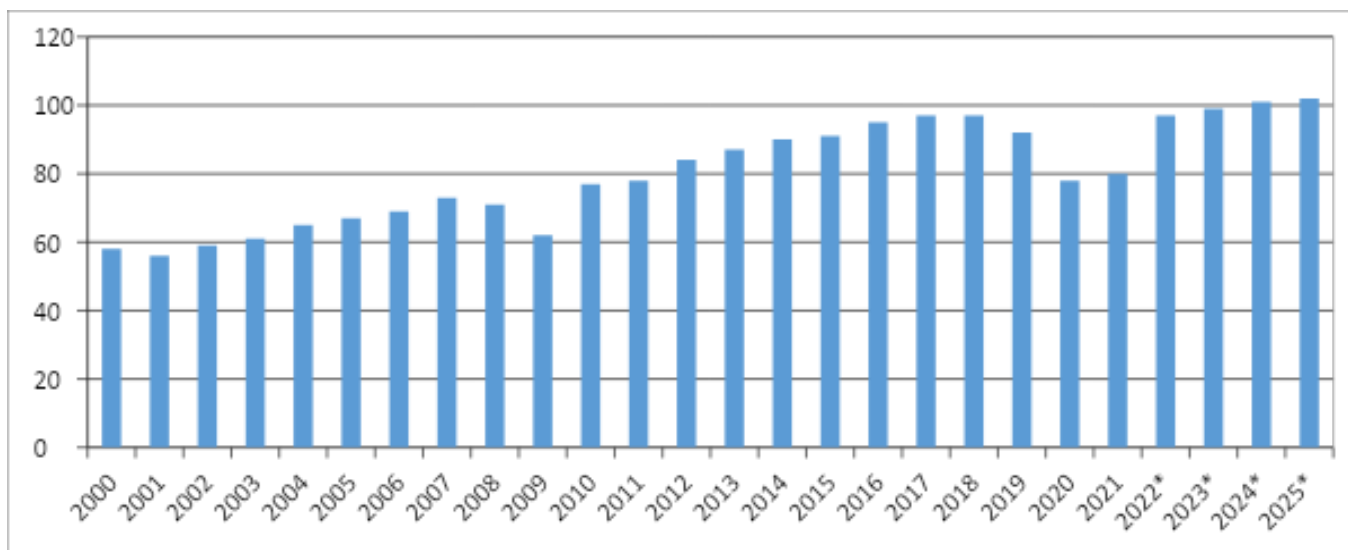
місцеві знання та досвід і інвестувати в інновації, водночас це також створює кілька проблем, які необхідно вирішити, щоб досягти успіху на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВІТОВИХ АВТОВИРОБНИКІВ

2.1. Аналіз та оцінка ефективності стратегій у світовій автомобільній промисловості

Глобальна автомобільна промисловість – це галузь, що постійно розвивається, постійно змінюється та адаптується до нових тенденцій і технологій.

У 2021 році у світі було вироблено майже 80 млн. автомобілів (рис.2.1). По суті відбулося збільшення обсягів виробництва на світовому ринку на 3% у порівнянні з попереднім 2020 роком, але все ще було на 15% нижчим за рівень до пандемії.



**Рис. 2.1. Світове виробництво автомобілів з 2000 по 2025 рік
(у млн автомобілів)**

* прогнознi дані

Джерело: складено автором на основі [50]

Тренд і тенденція щодо виробництва авто у світі є позитивною. Зменшення обсягів виробництва спостерігаємо під час світової фінансової кризи 2008 та пандемії 2019. З ймовірністю у 73,8% (рис.2.1) відбуватиметься подальше зростання обсягів на наступні роки.

Також слід відзначити, що на світовому ринку виділяють виробництво автомобілів на викопному пальному та виробництво електрокарів. Перехід автомобільної промисловості на електромобілі прискорюється. 2026 рік стане переломним моментом для прискорення впровадження електромобілів, що сприятиме розвитку тенденції електрифікації автомобілів. До 2030 року кожен четвертий проданий новий легковий автомобіль буде електромобілем. Багато великих виробників транспортних засобів у всьому світі оголосили про кінець ери двигунів внутрішнього згоряння (ДВС), оскільки перехід на транспортні засоби з нульовим рівнем викидів (ZEV) стрімко розвивається.

Отже, очікується, що до 2030 року на провідні автовиробники припадатиме понад 70% світового виробництва електромобілів (порівняно з 2022 роком, коли вони представляли лише 10% усіх виробників електромобілів). Але, незважаючи на стрімко зростаючий вибір споживачів електромобілів і безпрецедентні показники лояльності серед покупців електромобілів, галузь загалом все ще має боротися з тривогою споживачів щодо асортименту, особливо тих, хто не має гаража або подорожує на великі відстані. Рішення має бути спільним зусиллям автомобільної промисловості, комунальних підприємств, урядів та приватних власників, зокрема, наприклад торгових центрів і житлових комплексів. Коли ці рішення будуть мати консенсус, тенденції електрифікації транспортних засобів зростатимуть експоненціально.

Дохід світової автомобільної промисловості становив [50]:

2019 – 3 трлн. доларів США;

2020 – 2,71 трлн. доларів США;

2021 – 2,86 трлн. доларів США;

прогноз на 2022 р. – 2,95 трлн. доларів США.

Очікується, що після періоду падіння попиту продажі в автомобільній промисловості відновляться у 2021 році. Що стосується продажів одиниць, то найбільша клієнтська база знаходиться в Азії, а Китай є лідером з річним продажем автомобілів понад 20 млн. одиниць, і продажі автомобілів склали близько чотирьох мільйонів одиниць. Очікується, що відновлення також відбудеться в Північній Америці та Європі, хоча й меншими темпами. Очікується, що до 2030 року світовий дохід від автомобільної промисловості досягне дев'яти трильйонів доларів США.

Найбільшими виробниками легкових і комерційних автомобілів у 2020 році були Китай, США, Японія та Німеччина (рис.2.2). Китай лідирує у виробництві. Китай вважається найбільшим виробником легкових автомобілів у світі, випустивши понад 21 млн. автомобілів у 2020 році, третину світового виробництва легкових автомобілів. За останні десятиліття Китай став одним із основних ринків зростання для гравців світової автомобільної промисловості. Це лише підтверджує той факт, що стратегія інтернаціоналізації Китаю в авто виробництві вийшла на новий рівень [44].

Існує ряд причин, які пояснюють, чому китайські автовиробники «виходять на глобальний рівень». Деякі з причин подібні до тих, що спонукають західні багатонаціональні компанії інвестувати за кордоном, але китайські фірми все ще мають деякі унікальні особливості [44, с.19]:

Перша мотивація полягає в тому, щоб забезпечити ринки за кордоном і отримати доступ до ринків промислово розвинених країн.

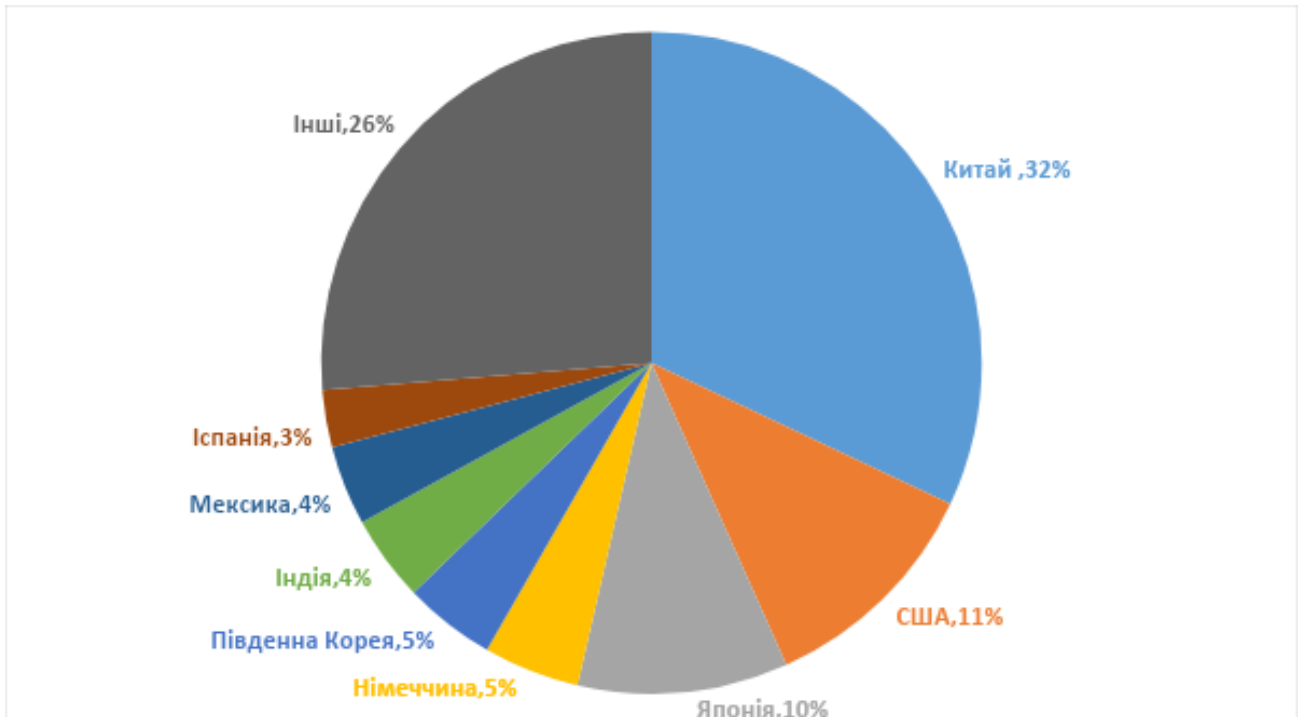


Рис. 2.2. Виробництво автомобілів в розрізі країн, 2022 рік (у %)

Джерело: складено автором на основі [50]

Друга мотивація полягає в тому, щоб отримати доступ до передових технологій, управлінських знань і брендів. Наприклад, китайська компанія Geely Automobile, яка придбала міжнародний бренд для автомобілів Volvo. Бізнес Volvo Cars був відносно збитковим протягом багатьох років, але для Geely це була гарна можливість використати бренд Volvo та отримати необхідні технології.

Третя мотивація полягає в тому, щоб забезпечити довгострокові запаси управлінських ресурсів (таких як стиль управління, управлінський досвід і навчання). У той час як зниження витрат є одним із головних мотивів для багатонаціональних компаній із розвинутих країн, компанії з країн, що розвиваються, менше керуються міркуваннями щодо витрат (оскільки ці країни, що розвиваються, багаті на дешеву робочу силу). Нарешті, вплив жорстких умов внутрішньої конкуренції змушує китайські компанії шукати можливості за

кордоном. Обмеження, з якими стикаються китайські компанії на внутрішньому ринку разом із зростаючою конкуренцією, змушують китайських автовиробників експортувати свою продукцію, що спричиняє зростання експорту автомобілів у країну [22].

Кількість вироблених авто в Китаю в період з 2010 по 2021 рр. наведено на рис.2.3.

Стратегію інтернаціоналізації та глобалізації, які використовуються китайськими авто виробниками призвела до збільшення обсягів виробництва і завоювання частки світового ринку. Однією з найбільших автомобільних компаній Китаю є спільне підприємство General Motors і SAIC Motor Corporation Limited, відоме як Shanghai General Motors Company Ltd або просто Shanghai GM. GM виробляє та продає пасажирські транспортні засоби під марками Chevrolet та Cadillac, зокрема. Окрім виробництва автомобілів, компанія також виробляє двигуни та системи трансмісії. У 2019 році виробництво Shanghai GM склало трохи більше 1,6 млн. одиниць.

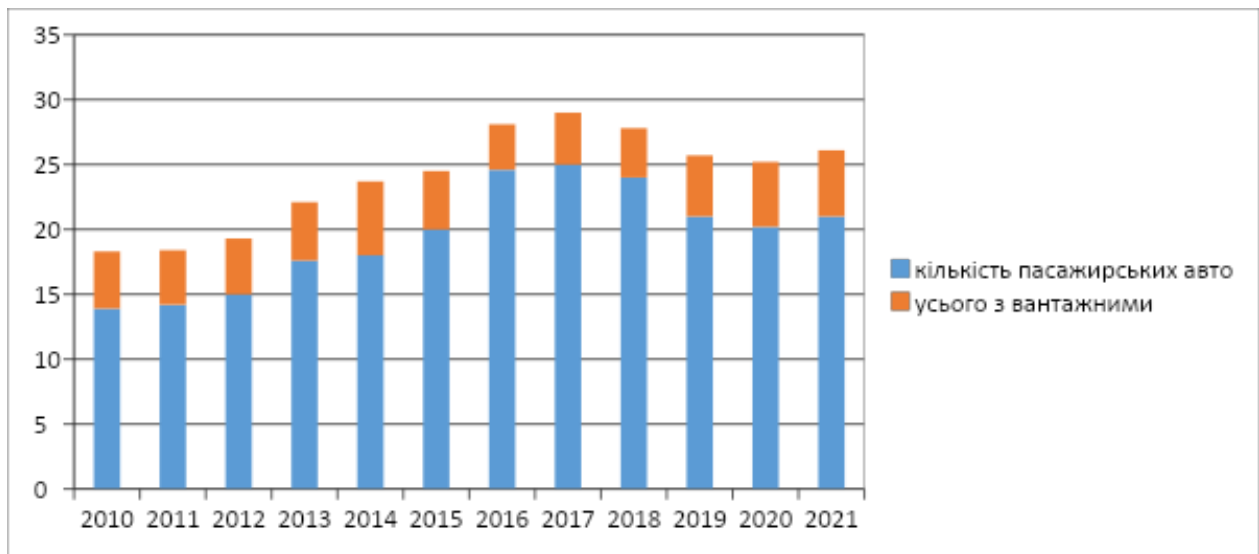


Рис.2.3. Виробництво автомобілів в Китаї з 2010 по 2021 рік (в тис. шт.)

Джерело: складено автором на основі [50]

Слід відзначити, що класичні стратегії китайської автомобільної промисловості – це виробництво дешевих автомобілів із низькими інвестованими витратами; виробництво автомобілів на ринки з браком технологій і засобів безпеки. Автомобілі експортуються в основному в материкову частину Китаю, країни регіону та багато ринків третього світу, але ніколи не в розвинені країни Західної Європи та Сполучені Штати. Нові директиви щодо мобілізації міжнародної автомобільної промисловості та нова політика центральних урядів щодо підтримки експорту за кордон відкрили очі китайських автовиробників на визнання необхідності визначення сегментів ринкової орієнтації. Збільшення продажів автомобілів і нове міжнародне визнання приватної компанії Geely призвели до плану, який орієнтувався на поділ компанії на три сегменти: світовий бренд, бренд класу люкс і бренд таксі. Cherry, найбільший місцевий конкурент Geely, також змінив бренд. Ця реорганізація сегменту допоможе Geely орієнтувати ринок на наступні роки.

Автомобільна промисловість Японії є важливою опорою японської економіки. Такі компанії, як Toyota, Honda та Nissan, є лідерами галузі не лише всередині країни, але й у всьому світі. Сучасна техніка та технології роблять японські автомобілі бажаним товаром у всьому світі. Експорт автомобільної промисловості, більшу частину якої становлять автомобілі, становить значну частку загального експорту Японії, що підкреслює центральне місце, яке ця галузь займає в японській економіці.

Загальна вартість виробництва автомобілів у Японії наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна вартість виробництва автомобілів у Японії з 2012 по 2021 рік (у трлн. японських ієн)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
17,41	17,92	19,15	19,64	19,39	20,43	20,79	20,85	17,39	17,65

Джерело: складено автором на основі [50]

Toyota Motor Corporation випередила Volkswagen Group як найбільшого автовиробника в світі з часткою ринку в 10,5%. Це показує, що Toyota є провідним автовиробником у світі та встановлює стандарти для галузі. Це може призвести до зростання конкуренції серед автовиробників, щоб спробувати зрівнятися з успіхом Toyota, і може призвести до більшої кількості інновацій і кращих продуктів для споживачів. Toyota лідирувала на автомобільному ринку в ОАЕ з часткою ринку 30,7% продажів нових автомобілів у 2021 році, причому Toyota Land Cruiser була найбільш продаваною моделлю автомобіля.

Глобальна стратегія Toyota базується на внутрішньому зростанні для досягнення критичної маси [14]. Toyota була дуже агресивною: вийшла на Формулу-1 із повністю зібраним автомобілем (підвищивши впізнаваність бренду в усьому світі), інвестувала значні кошти в Європу (де Toyota не була лідером) і консолідувала лідерство в інших сферах. Організація створила власні потужності (як у Франції) або альянси для розподілу витрат на виробництво. Це дозволяє краще зрозуміти місцеві ринки, що, у свою чергу, дає змогу Toyota обслуговувати специфічні смаки та вподобання кожного ринку. Отже, Toyota зараз є одним із найбільш глобалізованих виробників автомобілів у світі.

Ще один японський виробник – Honda, яка поділяє таку ж стратегію, водночас не настільки агресивна. Їхня складна структура обмежує їхню здатність інвестувати в Європу та розвивати таку ж обізнаність, як Toyota. Структура багатонаціональна, між різними продуктами, а географічна структура між областями. Зараз намагаються змінити цю структуру, але відчують труднощі.

У 2021 році Toyota залишалася найбільш продаваною маркою автомобілів у Японії. Toyota має найбільшу частку ринку, і Toyota фактично отримала частку ринку, тоді як Suzuki, Honda, Daihatsu та Nissan зберегли позиції в рейтингу продажів, незважаючи на втрату частини своєї частки ринку [27]. Також, Японія

мала найвищу вартість імпорту автомобілів до Індонезії у 2021 році – 1,95 млрд дол. США.

У 2021 році японський експорт автомобілів зріс з 12,8 трлн японських ієн до 14,71 трлн ієн, що є найвищим показником за останні 10 років. Це демонструє, що Японія є головним гравцем у світовій автомобільній промисловості та що її експорт автомобілів зростає.

Перспективи на японському автомобільному ринку, зосереджені навколо електромобілів. Усі провідні японські бренди змінюють стратегії, і прагнуть виробляти більше електромобілів, однак на даний момент японські виробники, все ще віддають перевагу бензиново-електричним гібридам, а не повністю електричним автомобілям. Швидше за все, це пов'язано з тим, що клієнтам у всьому світі все ще бракує інфраструктури та попиту на акумуляторні електромобілі. Навіть у Японії важко знайти пункти зарядки електроенергії, більшість зосереджені в мегаполісах, а не в сільській місцевості. Що стосується проблеми доступності, уряд збільшив субсидії на електромобілі та планує встановити 150 тис. зарядних точок до 2030 року.

Ще одна частка світового ринку автовиробників – ринок США. Автовиробники США очолювали світові ринки розкішних автомобілів у 2021 р. з доходом у 7,7 млрд дол. США, за ними йшли Німеччина з 2,3 млрд дол. США і Великобританія з 1,7 млрд дол. США. Це свідчить про відносну силу економіки США порівняно з іншими країнами на ринку розкішних автомобілів. Це також вказує на потенціал для зростання на ринку розкішних автомобілів у США, а також потенціал для інших країн збільшити свою частку ринку.

Виробництво автомобілів у США наведено на рис.2.4.

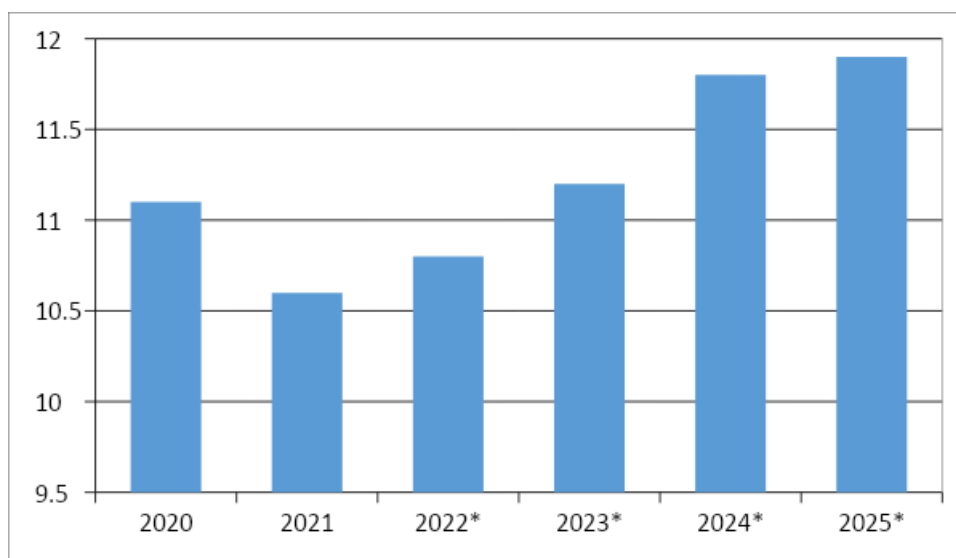


Рис.2.4. Виробництво автомобілів у США з 2020 по 2025 рік, млн. шт.

Примітка: * - прогнольні дані

Джерело: складено автором на основі [50]

Дохід від роздрібної торгівлі автомобілями та запчастинами в США між 2000 і 2021 роками (у млрд. дол. США) наведено на рис.2.5.

Автомобільна промисловість США зосереджується на стратегічних інвестиціях, дивлячись на світ у майбутньому електромобілів [54]. Оскільки розвиток електромобілів продовжується, багато країн і галузей промисловості прагнуть випередити попит на акумулятори, мікрочіпи та інші ключові компоненти цих автомобілів. У США автовиробники та постачальники почали розширювати можливості акумуляторів. Наприклад, GM інвестує в акумуляторні заводи в Онтаріо, Канада; Мексика; Огайо; і Теннессі. GM готується до великих інвестицій, оскільки рухається до агресивного розгортання електромобілів протягом наступних чотирьох років, і до експансії світового ринку.

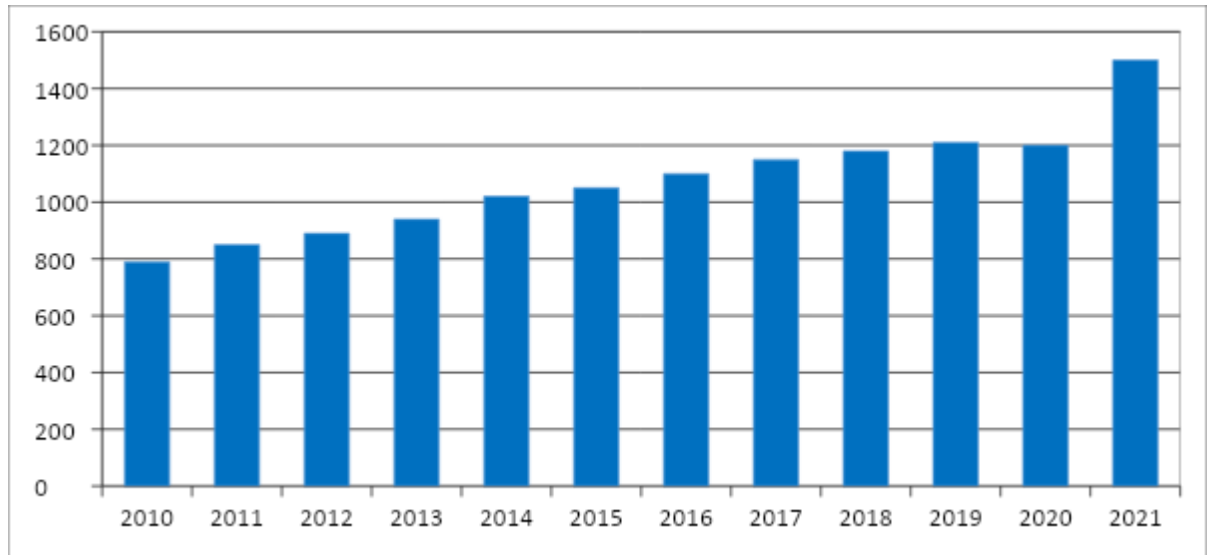


Рис.2.5. Дохід від роздрібної торгівлі автомобілями та запчастинами в США

Джерело: складено автором за [50]

Toyota також оголосила про плани відкрити великий завод з виробництва літєвих акумуляторів у Ліберті, штат Північна Кароліна. Toyota планує запуснути виробництво в 2025 році і продовжити розширення діяльності після цього. Оголошення передбачає понад 1750 нових робочих місць, створених завдяки акумуляторному заводу. За попередніми оцінками, до 2030 року Toyota вироблятиме таку ж кількість акумуляторних електромобілів, що й традиційні газові моделі, і, разом з гібридними та іншими альтернативними автомобілями, становитиме понад дві третини загальних продажів Toyota.

Ford Motor так само оголосив у 2021 р. про плани інвестувати понад 11 млрд. дол. у заводи з виробництва акумуляторів і електровантажівок, зосереджені в Кентуккі та Теннессі. Ford працює над тим, щоб задовольнити попит на понад 200 тис бронювань на електричний F-150, і майже одразу Ford припинив бронювання, що свідчить про ще більший попит на ці автомобілі.

Усі ці інвестиції спрямовані на те, щоб автовиробники могли конкурувати на майбутньому глобальному автомобільному ринку. Стратегії автовиробників лідерів передбачають кращий контроль і управління ланцюжком поставок для

майбутніх транспортних засобів. Виробництво акумуляторів у власних містах пом'якшило б деякі проблеми з ланцюгом постачання, з якими автовиробники зіткнулися останні півтора року (2020-2021). Звичайно, автовиробникам все ще доведеться боротися з джерелами сировини для цих акумуляторних заводів, але ці вимоги можуть змінитися, коли з'являться нові технології, які будуть використовувати транспортні засоби майбутнього.

Загалом 2021 році в усьому світі було продано понад 26,3 млн автомобілів, що на 5% більше, ніж у 2020 році, і стабільно зростає з 2009 року. Підприємствам важливо розуміти поточні ринкові тенденції та приймати обґрунтовані рішення щодо своїх інвестицій в автомобільну промисловість.

У 2021 році в США та Китаї були найвищі продажі комерційних автомобілів: 12 млн. і 4,8 млн одиниць відповідно. Це демонструє силу світової автомобільної промисловості, особливо на двох найбільших ринках. Це також показує, що, незважаючи на економічний спад, спричинений пандемією, покупці все ще купують автомобілі, що є ознакою економічної стійкості.

Крім того, це підкреслює важливість ринків США та Китаю для галузі, оскільки на них припадає значна частка світових продажів. Очікується, що в 2022 році США витратять 48,4 млрд. дол. на дослідження та розробки автомобілів, що становить 39% світових витрат, які, як очікується, зростуть на 6,8% [54]. Це свідчить про значні інвестиції США в автомобільну промисловість, особливо в сектор електромобілів. Ця інвестиція, ймовірно, матиме позитивний вплив на світову автомобільну промисловість, оскільки призведе до збільшення інновацій та розвитку в секторі.

На Європу, включно з Європейським Союзом, Сполученим Королівством і Європейською асоціацією вільної торгівлі, припадає близько чверті всіх нових реєстрацій легкових автомобілів. Континент є домом для деяких із найбільших світових виробників автомобілів, таких як Mercedes-Benz і BMW, які у 2021 р. були визнані одними з найдорожчих брендів у всьому світі, а також Volkswagen

Group – одного з лідерів світового ринку за обсягом продажів. Позитивний торговельний баланс Європейського Союзу додатково демонструє важливість регіону в цьому секторі – експорт ЄС у 2021 році сягнув близько 125,45 млрд євро, 25,5 млрд євро з яких було спрямовано на Сполучені Штати, які в основному імпортували розкішні автомобілі BMW і Mercedes-Benz. Бренди.

У 2021 році Volkswagen витратив найбільше на НДДКР, витрати становили понад 6,2% доходу від продажів, тоді як у Hyundai Motor була найнижча інтенсивність НДДКР.

Крім того, варто зазначити, що спалах коронавірусу призвів до різкого зниження продажів нових автомобілів на континенті в 2020 році. Зниження доступності та економічний спад додали до відсутності попиту на європейських ринках. Найпомітніше падіння попиту відбулося у Сполученому Королівстві, де продажі легкових автомобілів досягли піку в 2016 році та стабільно падали до 2021 року. Ослаблення валюти після референдуму про Brexit у 2016 році ускладнило продаж нових транспортних засобів. Торговельні відносини Великої Британії з ЄС також погіршилися в останні роки: Велика Британія була провідним імпортером автомобілів ЄС у 2020 році, але опустилася до третього імпортера в 2021 році.

Цей спад у секторі у Великобританії також спостерігався в усьому регіоні. Штаб-квартира відомих брендів, таких як Volkswagen, BMW і Mercedes-Benz, Німеччина зафіксувала найвищий дохід від виробництва автомобілів і причепів у ЄС у 2020 році, майже на 309 млрд. євро більше, ніж у Франції, яка посіла друге місце. Німецька автомобільна промисловість випустила понад 3,1 млн. легкових автомобілів у 2021 році, це найбільше виробництво автомобілів у Європі, але її обсяг виробництва перебував у вільному падінні з 2016 року, а у 2021 році був рекордно низьким з 1990 року. 2022 рік приніс ще один виклик для німецької автомобільної промисловості. Volkswagen, Porsche і BMW були

змушені тимчасово зупинити виробництво в березні 2022 року через перебої в ланцюзі поставок внаслідок російського вторгнення в Україну.

Відданість стратегії Volkswagen дослідженням і розробкам є важливою для збереження конкурентоспроможності у світовій автомобільній промисловості.

2.2. Виклики та можливості сучасних світових стратегій у діяльності світових автовиробників

Проаналізувавши світове виробництво автомобілів та тенденції світових країн-лідерів та автовиробників виокремимо виклики з якими зіштовхуються компанії у своїй діяльності:

- по-перше, пандемія коронавірусу, яка вплинула на усі сектори і галузі світової економіки;
- по-друге, розвиток електромобілів як виклик до автомобілів, які працюють на паливі, що призводить до змін у ланцюгу постачань;
- по-третє, політика країни як шлях до стійкості економіки, перехід на більш стійкі та екологічно чисті транспортні засоби;
- четверте, мінлива економічна та геополітична ситуація;
- по-п'яте, необхідність збільшення інвестицій світової автомобільної промисловості, що вимагає науково-технологічний прогрес та для підвищення конкурентоспроможності автовиробників.

Глобальна автомобільна промисловість серйозно постраждала від пандемії коронавірусу в 2020 році. Здавалося б, під впливом відкладеного попиту на автомобілі після скасування карантину продажі автомобілів у США та інших великих ринках по всьому світу демонструють ознаки покращення з третього кварталу 2020 року. Загалом у 2020 році виробництво автомобілів скоротилося приблизно на 16% через вплив COVID-19. Приголомшливе падіння виробництва

автомобілів на 16% у 2020 році є яскравим нагадуванням про руйнівний вплив COVID-19 на світову автомобільну промисловість. Ця статистика є потужною з точки зору величезних руйнувань, спричинених пандемією, і служить нагадуванням про важливість розуміння поточного стану автомобільної промисловості.

Китай був найбільшим автомобільним ринком у 2020 році з майже 26 млн. проданих автомобілів [50]. Той факт, що Китай був найбільшим автомобільним ринком у 2020 році з майже 26 млн. проданих автомобілів, є свідченням величезного потенціалу світової автомобільної промисловості. Це нагадування про те, що автомобільна промисловість є основним учасником світової економіки, і що ця галузь постійно розвивається та зростає.

Однак цього виявилось недостатньо, щоб компенсувати падіння світових продажів автомобілів до кінця 2020 р. У 2020 році продажі автомобілів у всьому світі впали. Глобальний дефіцит автомобільних напівпровідників ще більше вплинув на запаси транспортних засобів у 2021 та 2022 роках, оскільки збої в ланцюжках поставок призвели до зняття з виробництва 11,3 млн. автомобілів у всьому світі.

Отже, світове виробництво автомобілів скоротилося з 97 млн. одиниць у 2017-2018 роках до 62 млн одиниць у 2009 році, але зросло майже до 80 млн. у 2021 році. Це дає уявлення про поточний стан галузі, який полягає в тому, що виробництво знову зростає після періоду спаду. Глобальне виробництво комерційних автомобілів впало на 13% між 2019 і 2020 роками, перш ніж відновитись у 2021 році, при цьому 80% усіх вироблених комерційних автомобілів становлять легкі комерційні автомобілі.

Виробництво комерційних автомобілів є основною частиною автомобільної промисловості. Він показує вплив пандемії на галузь, а також відновлення галузі у 2021 році. Наприклад, з 2014 по 2021 рік компанія Porsche випустила 78,9 тис. автомобілів Cayenne у всьому світі. Ця статистика важлива,

оскільки вона демонструє успіх моделі Porsche Cayenne у світовій автомобільній промисловості. У 2014-2021 роках компанія Porsche випустила понад 38,3 млн. Coupe/Cabriolet по всьому світу. Ця статистика важлива, оскільки вона дає уявлення про успіх моделі Porsche 911 у світовій автомобільній промисловості. Це підкреслює загальний попит на розкішні автомобілі та потенціал для зростання галузі. Крім того, він є орієнтиром для інших автовиробників, за якими можна порівняти свій успіх.

У 2020 році вартість світового автомобільного ринку становила приблизно 8,42 трлн. доларів США. Це служить нагадуванням про величезний економічний вплив автомобільної промисловості на світ і про те, як вона продовжує рости та розвиватися. Це потужний показник потенціалу галузі та її важливості для світової економіки. Ця статистика є важливою інформацією для розуміння поточного стану автомобільної промисловості.

Прогнозується, що у 2023 році продажі легкових автомобілів у всьому світі зростуть на 4,73%, і очікується, що світовий автомобільний ринок з 2021 по 2028 рр. зростатиме зі зведеним річним темпом зростання (CAGR) на 3,8%. Водночас кілька факторів можуть призвести до падіння продажів, серед них інфляція цін і дефіцит сировини через війну Росії проти України. Крім того, постійне зростання продажів автономних і електромобілів і пов'язані з цим зміни в ланцюжку постачання можуть вплинути на галузь у наступні роки. Це важлива інформація для автомобільної промисловості, оскільки вона може допомогти автовиробникам приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та власних стратегій. Розуміючи прогнозований CAGR світового автомобільного ринку, підприємства можуть планувати майбутнє та бути впевненими, що вони мають хороші позиції, щоб скористатися будь-якими можливостями, які можуть виникнути.

За прогнозами, до 2030 року автомобільна промисловість Індії стане третьою за величиною у світі після Китаю та США. Вона на шляху до того, щоб

стати головним гравцем на світовому автомобільному ринку. Це ознака економічного зростання країни та її здатності конкурувати з провідними автомобільними ринками світу. Це є важливим показником майбутнього світової автомобільної промисловості та має важливе значення для розуміння поточних і майбутніх тенденцій у галузі.

Електромобілі стають все більш популярними, особливо в Індії, і двоколісні автомобілі є найпопулярнішим типом електромобілів. Це може мати значний вплив на світову автомобільну промисловість, оскільки все більше людей переходять на електромобілі.

У 2020 році продажі електромобілів (EV) становили близько 4,2% світових продажів автомобілів, що свідчить про зростаючу тенденцію до електромобілів. Це також є ознакою прихильності галузі до сталого розвитку та захисту навколишнього середовища, оскільки все більше людей вирішують пересісти на електромобілі. Ця статистика є важливим нагадуванням про прогрес, досягнутий в автомобільній промисловості, і потенціал для подальшого зростання в майбутньому.

Наприклад, у 2022 році продажі гібридних електромобілів (HEV) у Таїланді досягли 42 тис. одиниць, що є найбільшим показником серед усіх типів електромобілів.

Обрали шлях до стійкості розвитку економіки країни ЄС. Так, у червні 2022 року парламент Європейського Союзу схвалив заборону нових автомобілів на викопному паливі з 2035 року, але шлях до нульових викидів ще в майбутньому. У 2021 році електромобілі, що підключаються до мережі електромобілів, склали 18% продажів нових автомобілів, переважаючи над продажами автомобілів з двигуном внутрішнього згоряння, на які припадає понад 60% ринку. Занепокоєння щодо запасу ходу та недоступність зарядної інфраструктури є основними проблемами німецьких споживачів, які перешкоджають продажам електромобілів (PEV).

Незважаючи на те, що впровадження електромобілів у Європі відбувається повільно, деякі країни виділяються своїм прагненням до електроенергії від акумуляторів, а саме Норвегія, після рішучої політики уряду. Електромобілі з акумулятором займають більшу частку ринку в Норвегії, ніж де-небудь ще – 64,5% продажів у 2021 році. Нідерланди були другим у регіоні за проникненням на ринок електричних батарей. Навпаки, такі електромобілі становили лише 13,6% німецького ринку. Незважаючи на це, Німеччина все ще була в авангарді ринку нових енергетичних автомобілів, а Volkswagen показав високі світові показники, компанія увійшла до п'ятірки найбільш продаваних моделей таких електромобілів у світі у 2021 році.

Прогнозується, що до 2025 року близько 27% світового виробництва легких автомобілів будуть електричними. Очікується, що до 2025 року майже третина виробництва легких транспортних засобів буде електричною, що демонструє прагнення галузі переходити на більш стійкі та екологічно чисті транспортні засоби. Ця зміна у виробництві, безумовно, матиме значний вплив на автомобільну промисловість, і важливо знати про зміни, які відбуваються. Очікується, що до 2030 року частка безпілотних транспортних засобів у продажах нових автомобілів досягне 5%; до 2030 року кількість автономних транспортних засобів на дорогах значно зросте, що вказує на зрушення галузі в бік більш передових технологій [26]. Це засвідчує напрям розвитку автомобільної промисловості та потенційного впливу автономних транспортних засобів на світову економіку.

Отже, спостерігаємо існуючий зростаючий інтерес до електромобілів і потенціал для зростання на ринку.

Для переходу на екологічні чисті транспортні засоби та задля збереження навколишнього середовища автовиробники потребують ще більш залученого капіталу для досліджень і розробок. Так, у 2021 році інвестиції світової автомобільної промисловості в дослідження та розробки оцінюються в 134

млрд. доларів США. Це свідчить про прихильність галузі до інновацій та її прагнення залишатися попереду. Ці інвестиції мають важливе значення для того, щоб галузь залишалася конкурентоспроможною та продовжувала пропонувати новітні та найкращі автомобільні технології. Також це свідчить про прихильність галузі до безпеки та сталого розвитку, оскільки дослідження та розробки є ключовими для розробки нових технологій, які можуть допомогти зменшити викиди та підвищити безпеку. Це засвідчує важливість автомобільної промисловості та її впливу на світову економіку.

У 2021 році глобальні інвестиції в платформи цифрового залучення для автомобільної промисловості досягли 27,8 млрд. доларів США. Галузь інвестує значні кошти в цифрові платформи взаємодії, що свідчить про те, що вона використовує можливості, які надає цифрова революція. Це важливий показник прагнення галузі залишатися попереду та залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

Також прогнозується, що розмір глобального ринку автомобільної кібербезпеки зросте на 23,2% CAGR з 2021 по 2028 рік. Оскільки галузь продовжує розширюватися, потреба в безпечних системах і мережах для захисту транспортних засобів від кіберзагроз стає все більш важливою. Прогнозований CAGR у 23,2% вказує на те, що очікується значне зростання ринку автомобільної кібербезпеки в найближчі роки, що зробить його ключовим фактором успіху світової автомобільної промисловості.

Прогнозується, що до 2025 року в світовій автомобільній промисловості буде створено близько 717 тис нових робочих місць. Отже, світова автомобільна промисловість є багатообіцяючою сферою для тих, хто шукає роботу. Ця статистика є свідченням зростання та потенціалу галузі та показує можливості автомобільної промисловості.

Також прогнозується, що до 2030 року потенційний дохід виробників автомобільного обладнання від підключених послуг становитиме 155 млрд. дол.

США. Зокрема, найбільшу вигоду отримують автомобільні виробники комплектного обладнання від величезного припливу доходів від підключених послуг, що може революціонізувати галузь. Це є чіткою ознакою того, що автомобільна промисловість знаходиться на порозі серйозних перетворень, і читачам публікації в блозі важливо це знати.

Отже підсумовуючи зазначимо, що глобальна автомобільна промисловість є основним учасником світової економіки, і очікується, що вона продовжить розвиватися в найближчі роки. Зважаючи на зростання попиту на транспортні засоби, очікується, що галузь залишатиметься основним рушієм економічного зростання і подолає усі виклики XXI ст. На майбутнє, галузь продовжуватиме впроваджувати інновації та розробляти нові технології для задоволення мінливих потреб споживачів. Автовиробники повинні коригувати власні стратегії, щоб забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість свого бізнесу з врахуванням сучасних викликів.

2.3. Вдосконалення стратегії та отримання конкурентної переваги на світовому ринку

Світ змінюється і щодня ця нестабільна ситуація впливає на бізнес-середовище [32]. Сьогоднішній діловий світ відрізняється гострою конкуренцією між вітчизняними та іноземними конкурентами. У результаті компанії, автовиробники, які не справляються із зовнішніми змінами, безумовно, втрачають значну частку ринку та свої прибутки. Знайти відповідне місце в сучасному конкурентному середовищі для довгострокової прибутковості та виживання бізнесу дуже важливо, оскільки це досягається лише шляхом створення та підтримки доступної конкурентної переваги [37].

Глобальна автомобільна промисловість загалом характеризується величезним зростанням в XXI ст., вона створила млрд. робочих місць у всьому світі. Це один із найважливіших гравців у світовій економіці. У Європі це майже 12 млн. робочих місць, а в США близько 8 млн., в Японії також ця цифра перевищує 5 млн. робочих місць. Автомобільна промисловість має довгу історію інновацій та технологічного зростання; залучаються інвестиції та витрачаються кошти на технології, які роблять водіння безпечнішим і кращим. Хоча сьогодення ситуація є більш вимогливою та гострою конкуренцією, галузь досить агресивно розвивається. Очікується, що на перспективу галузь зміниться, стане більш прогресивнішою виробників автомобілів, і більш безпечною для споживачів.

Збереження конкурентної переваги стало ще більш важливим. Зростаюча потреба в оцифровці збільшує витрати, але в той же час, спостерігаючи інтенсивність конкуренції, стало важливим інвестувати в технології та краще й більш ефективніше управляти ланцюгами постачання та розподілу. Добре керований ланцюг постачання та розподілу є джерелом конкурентної переваги для автомобільних брендів, але дослідження та розробки та маркетинг також є важливими.

Джерелами конкурентних переваг для автовиробників, щоб залишатися сильними у випадок зміни ситуації на ринку та у зовнішньому конкурентному середовищі є [12]:

- торгова марка;
- сучасні технології, технологічні інновації;
- ефективна глобальна система постачання та розподілу;
- сильний фінансовий стан;
- маркетингові можливості;
- ефективна організаційна структура та управління.

Торгова марка. Імідж бренду може бути основним джерелом конкурентної переваги. Те, споживачі, клієнти думають про даний бренд, значною мірою впливає на продажі даного автовиробника та його прибутковість. Хоча це не єдине джерело конкурентної переваги й не само по собі допоможе виробнику протистояти ринковим умовам, що швидко змінюються, все ж воно відіграє важливу роль, допомагаючи вижити в умовах швидкої зміни гри на світовому ринку. На ринку представлено різноманітні марки автомобілів із різними іміджами. Від розкоші до недорогих, клієнтам доступний широкий спектр альтернатив. Деякі бренди мають імідж спортивних і стильних, тоді як інші мають імідж преміум-класу. Імідж бренду деяких пов'язаний з технологіями. Від Ford до Toyota, BMW і Audi, усі ці марки обслуговують різні сегменти клієнтів із різними смаками.

Лояльність до торгової марки, бренду позитивно впливає на конкурентну перевагу, а така лояльність позитивно впливає на збільшення частки ринку, більший прибуток на капітал, а також є інструментом запобігання появі нових конкурентів [36].

Своєчасне реагування на очікування клієнтів і надання їм продукту, який відповідає як їхнім потребам у стилі, так і очікуванням корисності, є важливою стратегією, яка допомагає брендам будувати капітал. Проте капітал бренду стає джерелом конкурентної переваги та в довгостроковій перспективі, і допомагає автовиробникам витримувати малі та великі потрясіння, які інакше могли б похитнути коріння автомобільного бренду. Як приклад можна навести недавній скандал із дизельним двигуном Volkswagen. Хоча очікувалося, що скандал заплямував його репутацію та, мабуть, зайняв у бренду багато часу, щоб подолати його, відомому автомобільному бренду не знадобилося багато часу, щоб змінити передачу та повернутись у форму. Імідж бренду та капітал бренду є важливими причинами, які можуть допомогти виробникам автомобілів у такі часи. Крім того, вищий капітал бренду та сильніший імідж бренду також можуть

допомогти в маркетингу. Значна частина маркетингу в автомобільній промисловості відбувається через засоби масової інформації, і сильніший імідж означає більше висвітлення бренду автовиробника та його продуктів. Позитивний досвід роботи з брендом веде до вищого рівня довіри, а вища задоволеність клієнтів перетворюється на кращий імідж бренду і, отже, більші продажі.

Технологія. У 21 столітті технології є вашим найбільшим джерелом конкурентної переваги. Сьогодні очікування дуже високі, і клієнти хочуть усе в одному продукті. Технології можуть лише допомогти автовиробникам задовольнити високі очікування клієнтів і зберегти їх задоволеними. Технологічні інновації також стали важливими з інших причин. Турбота про навколишнє середовище, заощаджувальна економіка стала центральною в автомобільній промисловості, тому бренди більше інвестують у стійкий розвиток. Водночас зріс попит на цифрові технології, що вимагає від брендів більше інвестувати в цю сферу. У той час як Tesla виробляє виключно екологічні транспортні засоби та продукти, існують інші бренди, які також виробляють гібриди та електромобілі. Без рук або автоматизоване водіння вже на горизонті, а ландшафт автомобільної промисловості змінюється настільки швидко, що автовиробникам варто враховувати сучасні виклики, щоб бути конкурентоспроможними. Потреба в технологіях зросла також у ланцюжку постачання та розподілу. Ford, Toyota та інші відомі автовиробники завоювали статус лідера в галузі завдяки чудовим технологіям. Штучний інтелект уже став рушійною силою в кількох галузях, включаючи автомобільну.

Зараз виробники автомобілів ведуть шлях до штучного інтелекту, щоб зробити транспортні засоби безпечнішими та забезпечити вищий рівень підключення, який може допомогти клієнтам знаходити все, починаючи від заправок, ресторанів і торгових центрів. Штучний інтелект також допомагає контролювати безпеку продукту та забезпечувати автоматичні оновлення, коли

може знадобитися оновлення програмного чи апаратного забезпечення. Хоча функціональність платформ і систем GPS може бути обмеженою, штучний інтелект може додатково допомогти впоратися з дорожнім рухом і ризиками на дорозі. Загальна технологія неминуча. Хоча автоматизоване водіння вже на горизонті, ШІ та цифрові технології вже стали важливими для диференціації. Технологія стає ключовим фактором, що визначає популярність, і безпосередньо впливає на продажі, незалежно від сегменту авто. Наприклад, Ford інвестує в інженерні дослідження та розробки для покращення продуктивності та безпеки своєї продукції. Щороку компанія інвестує мільярди в дослідження та розробки. У 2014-2016 роках бренд інвестував 6,7 млрд дол. США, 6,7 млрд дол. США та 7,3 млрд дол. США відповідно. Інші бренди, такі як Toyota, BMW і Volkswagen, також роблять значні щорічні інвестиції в дослідження та розробки. Ефективне проектування, дизайн транспортних засобів і безпека транспортних засобів стали важливими для отримання конкурентної переваги, тому бренди приділяють значну увагу техніці та дослідженням і розробкам.

Ефективна глобальна система постачання та розподілу. Крім усього іншого, бренди, які хочуть управляти ринком, повинні зосередитися на управлінні ланцюгом постачання та розподілу, а також на задовільному післяпродажному обслуговуванні. Ефективний ланцюжок поставок є важливою частиною ланцюжка створення вартості за високими стандартами.

Більшість відомих автомобільних брендів світу мають великі та добре керовані ланцюги поставок, розташовані по всьому світу. Це дозволяє їм мати сировину потрібної якості в потрібний час. Якість у ланцюзі постачання стала важливою проблемою, тому автомобільні бренди приймають лише тих постачальників, які мають змогу перевершити мінімальні стандарти якості та забезпечити краще, ніж очікувалося. Щоб виробляти конкурентоспроможні автомобілі, потрібна високоякісна сировина, де кожна частина має пройти

перевірку, оскільки закони щодо якості та безпеки стали суворішими в усьому світі.

Ефективна мережа постачання та розподілу також допомагає управляти розумною глобальною присутністю. Бренди встановлюють місцеві партнерства в азіатських країнах, щоб керувати кращою мережею дистрибуції та збирати свої автомобілі на місці. Азійські ринки виявилися дуже важливими, оскільки азіатські економіки є одними з найбільш швидкозростаючих у світі. Місцеве виробництво та складання допомагає скоротити витрати та спрощує надання післяпродажного обслуговування клієнтам і максимізує задоволеність клієнтів. Зекономлені витрати можна перекласти на клієнтів. Таким чином, велика дистриб'юторська мережа допомагає управляти присутністю вашого бренду та отримати конкурентну перевагу. Ефективне управління ланцюгом поставок допомагає краще передбачати попит клієнтів і реагувати на них. Ці фактори можуть дати автомобільному бренду перевагу з точки зору конкуренції, що є одним із найбільших викликів для виробників автомобілів, усі з яких досить агресивні з точки зору продажів і маркетингу. Глобальні бренди також стикаються з жорсткою конкуренцією з боку місцевих брендів на азіатських ринках, тому місцева мережа постачання та розподілу стає надійною опорою.

Сильний фінансовий стан. Фінансова міцність бренду також визначає, наскільки легко чи складно автовиробник реагуватиме на ринкові умови, що швидко змінюються. Мінлива економічна та геополітична ситуація є одним із найважливіших викликів для автомобільної промисловості. Глобальна економічна та фінансова система є більш взаємопов'язаною, і подія в одній частині світу може вплинути не лише на цей регіон чи ринок, але й мати негативний вплив у реальному часі на інші пов'язані ринки. Зміна економічної ситуації може спричинити серйозну невизначеність, яка може бути більш терпимою для брендів із достатнім фінансовим впливом. В іншому випадку зміна економічних і геополітичних умов приносить великі та приховані ризики,

які інакше можуть негативно вплинути на позицію бренду на ринку. Протекціоністська торговельна політика створює схожу проблему. Крім того, вищий фінансовий вплив сам по собі є відображенням кращої позиції на ринку. Бренди з вищою фінансовою ситуацією можуть інвестувати більше в науково-дослідні розробки та швидше розвивати свій ринок і бізнес. Таким брендам легше інвестувати в глобальне розширення, нові продукти та ідеї та технологічні інновації. В останні роки зростаючі витрати на гарантії також ускладнили ситуацію для бізнесу. Стабільне фінансове становище допомагає боротися з цими силами та служить конкурентною перевагою та стіною проти мінливих течій. Витрати на відповідність для автомобільних брендів також зросли, а також є кілька інших ризиків, які додаються до операційних витрат. Це зменшує залежність бізнесу від зовнішнього фінансування, роблячи його більш захищеним від фінансових труднощів. Фінансово сильним брендам легше інвестувати в маркетинг, що стає ще більш важливим у світлі гострих інновацій і конкуренції.

Маркетингові можливості. Інноваційні маркетингові можливості стали ще більш важливими для збереження лідерських позицій в автомобільній промисловості. Конкуренція в автомобільному світі постійно зростає, що породжує потребу в інноваційних маркетингових методах і можливостях. Автомаркетологи пробують усі канали, від традиційних до соціальних мереж, щоб рекламувати свою продукцію та бренд. Маркетологи використовують цифрові канали та технології для націлювання своїх маркетингових зусиль. Бренди стали більш агресивними з точки зору маркетингу, оскільки продажі значною мірою залежать від того, скільки позитивного шуму ви створюєте щодо свого продукту. Окрім спеціалізованих глобальних і місцевих маркетингових команд, також важливо мати чітко визначену та сильну маркетингову стратегію, щоб залишатися конкурентоспроможними. Зараз, коли на конкуренцію в галузі впливає рівень маркетингової експертизи бренду та його досвід у цій сфері,

виділення великого бюджету на маркетинг ваших нових продуктів також створює конкурентну перевагу. Бренди намагаються надати перевагу своїм маркетинговим можливостям, використовуючи штучний інтелект, дані та аналітику, щоб зазирнути в мислення та очікування клієнтів і відповідно розробити продукти та маркетингові кампанії. Незалежно від того, обслуговує автовиробник економ сегмент чи преміум, слід використовувати таку маркетингову стратегію, щоб охопити своїх потенційних клієнтів і створити лояльність до бренду.

Ефективна організаційна структура та управління. Роль лідерства, організаційної структури та культури неодноразово підкреслювалася у створенні конкурентної переваги. Ефективна організаційна структура забезпечує безперешкодний потік комунікацій і усуває вузькі місця в роботі. Спрощена структура сприяє швидшому потоку ідей і плавному перебігу операцій і проектів. У такому середовищі легше спрямувати зусилля в потрібне русло і досягти очікуваних результатів. У XXI ст. потреба в сильному та мотивованому лідерстві зросла. Випадок з Ford уже довів, як бачення лідерства може змінити долю бренду: керівництво Алана Мулаллі та один Ford Vision перевернули крах світового бренду, який був на межі програшу. Його бачення One Ford допомогло визначити пріоритети та вирівняти зусилля організації в глобальному масштабі та спрямувати їх в одному напрямку. Такий приклад Ford є перемогою, досягнутою сильним керівництвом, і це довело, що далекоглядне лідерство може бути джерелом конкурентної переваги, й не лише в автомобільній промисловості, а й в інших секторах важливість далекоглядного лідерства стала більш актуальною.

ВИСНОВКИ

Дослідивши сучасні стратегії діяльності світових автовиробників ми прийшли до наступних висновків.

1. В бізнесі ефективна стратегія може допомогти компанії виділитися серед своїх конкурентів. Існують різні підходи до визначення стратегії. Стратегія повинна базуватися на глибокому розумінні галузі компанії, клієнтів, конкурентів і можливостей. Чітко визначена стратегія може допомогти світовим виробникам автомобілів управляти ризиками, пов'язаними з геополітичними подіями, економічними коливаннями та технологічними збоями. Ключові переваги формування стратегії є: забезпечення досягнення цільового результату; формування конкурентних переваг; підвищення якості управління та підтримки економічна безпека. Процес формування стратегії включає такі етапи: діагностичний етап; концептуальний етап; етап реалізації; етап моніторингу; етап коригування (корекції).

2. Стратегії компаній, а саме в діяльності автовиробників можна класифікувати за кількома ознаками: загальні стратегії компанії, загальні конкурентні стратегії компанії, функціональні стратегії компанії. Загальні стратегії можна також поділити на: стратегії зростання, стратегії підтримки та стратегії реструктуризації. Загальні конкурентні стратегії компаній реалізуються через ділову стратегію конкретного напрямку діяльності. Розуміючи свої унікальні сильні та слабкі сторони, а також переваги своїх конкурентів, компанії можуть розробити ефективні конкурентні стратегії, які дозволять їм процвітати на цьому динамічному ринку.

3. Найбільш актуальною на сьогоднішній для лідерів автовиробників є стратегія глобалізації. Її перевагою для автомобільної промисловості є можливість використовувати досвід та інновації різних регіонів. Наприклад, глобалізація для компанії Ford представляє як продуману стратегію, так і

відповідь на обмеження, пов'язані з розвитком конкуренції на ринку. Японські виробники, розробляючи свої стратегії, явно враховують регіоналізацію глобального простору. Європейські автовиробники переходять до більш інноваційних глобальних стратегій. Група Volkswagen-Audi і Fiat були більш амбітними у своєму баченні, консолідуючи свої інвестиції в периферійних країнах Південної та Центральної Європи і, з іншого боку, розробка регіональних стратегій, орієнтованих на країни, що розвиваються. Отже, стратегія глобалізації є ключовим рушієм зростання та конкурентоспроможності автомобільної промисловості.

4. Аналіз світової автомобільної промисловості показав: світове автовиробництво за останні двадцять років має позитивний тренд до зростання; дохід світової автомобільної промисловості також має тренд до зростання; світова фінансова криза 2008 р. та пандемія 2019 р. вплинула на виробництво та доходи автовиробників. Лідерами автовиробництва є Китай, Японія, Німеччина, США. З метою утримання конкурентних позицій провідні автовиробники світу вдосконалюють свої стратегії економічного розвитку.

5. Основними викликами, з якими зіштовхуються компанії у своїй діяльності є: по-перше, пандемія коронавірусу, яка вплинула на усі сектори і галузі світової економіки; по-друге, розвиток електромобілів як виклик до автомобілів, які працюють на паливі, що призводить до змін у ланцюгу постачань; по-третє, політика країни як шлях до стійкості економіки, перехід на більш стійкі та екологічно чисті транспортні засоби; четверте, мінлива економічна та геополітична ситуація; п'яте, необхідність збільшення інвестицій світової автомобільної промисловості, що вимагає науково-технологічний прогрес та для підвищення конкурентоспроможності автовиробників. Галузь продовжуватиме впроваджувати інновації та розробляти нові технології

На перспективу прогнозується зростання у 2023 році продажів легкових автомобілів у всьому світі на 4,73%, і очікується, що світовий автомобільний

ринок з 2021 по 2028 рр. зростатиме зі зведеним річним темпом зростання на 3,8%. За прогнозами, до 2030 року автомобільна промисловість Індії стане третьою за величиною у світі після Китаю та США. За електромобілями – майбутнє.

6. Джерелами конкурентних переваг для автовиробників на сучасному етапі є: торгова марка; сучасні технології, технологічні інновації; ефективна глобальна система постачання та розподілу; сильний фінансовий стан; маркетингові можливості; ефективна організаційна структура та управління. Крім них, можуть існувати інші малі чи великі джерела створення конкурентної переваги. У той час як технології стали найважливішою ознакою відмінності в XXI ст., роль іміджу бренду, капіталу та фінансового впливу також зросла. Чим сильніший і добре керований ланцюг постачання та розподілу, тим краща позиція компанії на ринку. Це тому, що якість авто залежить від якості ланцюга постачання, а глобальна присутність автовиробника також залежить від вашої дистриб'юторської мережі. Поява штучного інтелекту змінила багато речей в автомобільній промисловості, зокрема те, як бренди продають себе та обслуговують клієнтів. Стандарти встановлені дуже високі, і кожен бренд потребує кількох джерел конкурентної переваги, щоб залишатися конкурентоспроможним. Незважаючи на те, що всі ці речі створюють нові джерела конкурентної переваги, роль лідерства також є важливою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2015, Вип. 15, Частина 5, с.54-56.
2. Богуславський Є. І., Гресь М.С. Диверсифікація у сфері автомобілебудування. *Ефективна економіка*, 2015, №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4059>
3. Британська експансія: MG наповнять ринок недорогими гібридами та електромобілями. 2023. URL: <https://focus.ua/uk/auto/556908-britanskoe-nashestvie-mg-navodnyat-rynok-nedorogi-mi-gibridami-i-elektromobilyami-foto>
4. Василенко В. А., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління. Навч. посіб. К.: ЦУЛ., 2003. 352 с.
5. Гнедіна К.В. Strategy formation: the role in ensuring economic security. *«Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти»: зб. мат. VII Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених* (м. Чернігів, 12 грудня 2018 р.). Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2018. С. 152–153.
6. Гончарук А.М. Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник КІБІТ*. 2005. № 2 (3). С. 63-64
7. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/15043/9-Dligach.pdf?sequence=1>
8. Китайські автомобілі та електрокари завойовують ринки США та Європи. 2023. URL:

<https://hmarochos.kiev.ua/2023/01/27/kytajska-avtomobili-ta-elektrokary-zavojovuyut-rynky-ssha-ta-yevropy/>

9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетингу. Пер. с англ. 2010, 1152 с.
10. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf
11. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Підручник. Харків, 2021, 208 с
12. Abhijeet Pratap. Obtaining a Competitive Advantage in the Automobile Industry. February 19, 2023. URL: <https://blog.notesmatic.com/obtaining-a-competitive-advantage-in-the-automobile-industry/>
13. Abraham S.C. Strategic planning: a practical guide for competitive success. Emerald Group Publishing. 2012.
14. Alex T. Mohr. International business strategy. The Japanese Car Industry. https://www.academia.edu/5174019/INTERNATIONAL_BUSINESS_STRATEGY_The_Japanese_Car_Industry_Module_Leader
15. Bhawsar P., & Chattopadhyay U. Competitiveness: review, reactions and directions. *Global Business Review*. 2015, 16(4), pp. 665–679. DOI: 10.1177/0972150915581115
16. Brakus J. J., Schmitt B. H., & Zarantonello L. Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 2009, №73(3), 52-68.
17. Bobillo A, Iturriaga F, Gaité T. Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages. *International Business Review*. 2010, №19: 607-618.

18. Bondarenko T.G., Isaeva E.A., Orekhov S.A., & Soltakhanov A.U. Optimization of the Company Strategic Management System in the Context of Economic Instability. *European Research Studies*, 2017, 20(2), 3.
19. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 2008, 76(4), 118-128.
20. Corporate FORD. URL: <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2016-17/doc/sr16-annual-report-2016.pdf>
21. Differentiation as a strategy for the automotive industry. *Autoworld, Brussels*. 2013. URL: <https://ec.europa.eu/renditions/native>
22. Ding, Q, K. Pavlovich. Going International: The Experience of Chinese Companies. *International Business Research Journal*, 2009, Vol 2, No.2. Revised April 15th, 2010
23. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/brianrashid/2017/05/16/how-ai-pioneers-will-affect-the-car-industry-and-why-its-a-good-thing/#41a3117857c2>
24. Furrier Alec. Tesla: Business Model and Strategic Analysis. 2020. URL: <https://alecfurrier.medium.com/tesla-business-model-strategic-analysis-c7d00bdc0339>
25. Gaurav B. Achieving competitive advantage by private management colleges or private universities. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2013, IJSSIR.
26. GITNUX. URL: <https://blog.gitnux.com/global-automotive-industry-statistics/#:~:text=In%202021%20C%20over%2026.3%20million,investments%20in%20the%20automotive%20industry>.
27. Giulia. F. Japanese Automotive Market in 2022: Helping the Economy to Recover. 12 April 2022. URL: <https://tokyoesque.com/japanese-automotive-market-in-2022/>

28. Gogol T. A., Hnedina K. V. Strategic management of enterprise activity in the context of sustainable development concept. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 3. С. 181–189
29. Hahn, J. Stabilization and Organization Agreement (SAA) between the European Union and Kosovo signed. *Foreign affairs & International Relations, Council of the European Union*. 2015.
30. Hnedina K. V. Strategy: Essence, Advantages, Methods and Techniques of Formation. *Business Inform*, February 2019, 2(493):14-20. DOI:[10.32983/2222-4459-2019-2-14-20](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-14-20)
31. Jeffrey K. Liker. The Toyota Way: Using Operational Excellence as a Strategic Weapon. 2004, *Harvard Business Review* URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071392310/chapter/cha-011>
32. Josu T, Matti M, Sara T, Serif TAS, Yan Bingli M. Using sustainable competitive advantages to measure technological opportunities. *Management and Production Engineering Review* 2013, №4: 55-64.
33. Judit Nagy, Zsofia Jambor. Competitiveness in global trade: the case of the automobile industry. *ECONOMIC ANNALS*, Volume LXIII, No.218. July – September 2018. DOI: 10.2298/EKA1818061N
34. Kushwaha T. Brand extension: a strategy for competitive advantage. *Samvad*, 2012, №5: 18-27.
35. Malgorzata D, Napoleon SJ. Brand loyalty as a tool of competitive advantage. *MBA*, 2009, CE 17: 36-45.
36. Mathew, V., & Thomas, S. Direct and indirect effect of brand experience on true brand loyalty: Role of involvement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2018, №30(3), 725–748.

37. Manijeh G, Mahmoud H, Masoud T. A comprehensive literature review in competitive advantages of businesses. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 2013, №1: 2210-2225.
38. Mansor MN, Ahmad FS. Linking brand's competitive advantage and customer satisfaction in private chain clinic industry: the mediating role of price. *Proceedings Book of ICETSR*, 2014, Malaysia Handbook on the Emerging Trends in Scientific Research.
39. Marie-Claude Bélis-Bergouignan, Gérard Bordenave and Yannick LunG. URL: <https://gerpisa.org/ancien-gerpisa/actes/18/article3.html>
40. Masumeh HS. The effectiveness of corporate branding strategy in multi-business companies. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2011, №1: 51-59.
41. McKinsey. URL: [McKinsey Report on Automobile Industry](#)
42. Mohr D., Müller N., Krieg A., Gao P., Kaas H. W., Krieger A. & Hensley R. The road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry? *McKinsey&-Company, Automotive & Assembly–Latest thinking*, 2013, URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Automotive%20and%20Assembly/PDFs/McK_The_road_to_2020_and_beyond.ashx, 1–25.
43. Namrita Chow. Car industry looks for more vertical integration to avoid risk. *Automotive logistics*. URL: <https://www.automotivelogistics.media/inbound-logistics/car-industry-looks-for-more-vertical-integration-to-avoid-risk/43056.article>
44. Nour Shaker. Internationalization Strategies of the Chinese Automotive Industry: Challenges and a Plan for Going Global. 2010. 52p.
45. Pavlínek P. Foreign direct investment and the development of the automotive industry in central and eastern Europe. *Foreign investment in eastern and southern Europe after 2008. Still a lever of growth?* 2015, Brussels: ETUI, 209–255.

46. Porter M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, 1996, №74(6), 61-78.
47. Rumelt R. P. The perils of bad strategy. *Harvard Business Review*, 2011, 89(6), 80-87.
48. Schmitt B. World's Largest Automakers: Renault-Nissan Outranks Volkswagen, Could Pass №1 Toyota. *Forbes*, 2017. URL:<https://www.forbes.com/sites/bertelschmitt/2017/05/30/worldslargest-automakers-renault-nissan-outranks-volkswagen-could-pass-1-toyota/#afdc25e51ab>
49. Shujahat M., Hussain S., Javed, S. Malik M. I., Thurasamy R. & Ali J. Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 2017, №47(1), 55-93.
50. STATISTA URL:
<https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/>
51. Sustainability strategy. URL:
<https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/sustainability-strategy>
52. Tesla: Strategic Report 2020. The Lisbon MBA, 98 p. URL:
<https://www.strategosinstitute.com/uploads/861ce4b50259bfef33cd2da967e7af51542b042848d2a4b6b7940e4b8ae4faeb.pdf>
53. The Corporate Strategy of Ferrari. Written by Cascade Team, February 10, 2023. URL:
<https://www.cascade.app/strategy-factory/studies/ferrari-strategy-study#h4>
54. US Auto Industry Focuses on Strategic Investments as World Eyes Future of EVs. Foley & Lardner LLP, 2021. URL:
<https://www.jdsupra.com/legalnews/us-auto-industry-focuses-on-strategic-8404207/>
55. Volkswagen Annual Report. URL:
<https://annualreport2021.volkswagenag.com/>

56. Workman, D. Car Exports by Country. World's Top Exports website.
2018. URL: www.worldstopexports.com/car-exports-country/

ДОДАТКИ