

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет Міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

Освітньо-професійна програма	«Міжнародні економічні відносини»
Галузь знань	29 «Міжнародні відносини»
Спеціальність	292 «Міжнародні економічні відносини»
Спеціалізація	-

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегії міжнародних компаній на авторинку України»

здобувача Сатиренко Вікторії Олександрівни

(підпис)

Науковий керівник:

д.е.н., професор, Петрашко Людмила Петрівна

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації

здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: к. е. н., доцент

_____ М. О. Бурмака

(підпис)

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	5
1.1.Поняття стратегій міжнародних компаній.....	5
1.2.Види та форми стратегій міжнародних компаній.....	11
1.3.Етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА АВТОРИНКУ УКРАЇНИ.....	25
2.1.Огляд світового ринку авто	25
2.2. Діагностика трендів розвитку ринку авто в Україні.....	35
2.3. Аналіз стратегій міжнародних компаній на ключових ринках продажу автомобілів.....	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА АВТОРИНКУ УКРАЇНИ.....	53
3.1.SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України.....	53
3. 2. Напрямки оптимізації функціональних стратегій лідерів компаній-виробників на авторинку України.....	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Глобальний бізнес розвивається досить інтенсивно. Вагому роль в ньому відіграють ТНК як основні учасники виробничих процесів. З урахуванням кризових явищ пандемічного характеру актуальним є розгляд стану та векторів розвитку стратегій міжнародних компаній на авторинку України, які є пріоритетними заходами забезпечення конкурентного профілю для автомобільних ТНК в світі.

Питання стану та векторів розвитку стратегій міжнародних компаній на авторинку України розглядали Л. А. Віднійчук-Вірван, Н. В. Вірван, В. А. Вергун, О. І. Ступницький, В. В. Якубовський, А. Ю. Гладченко, В. В. Гуральська, Ю. І. Продіус, С. О. Ізотов, Л. І. Михайлова, Д. Г. Михайлина, О. С. Сасенко, Н. Р. Лисиця, В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов, Л. В. Руденко та інші.

Метою роботи є узагальнення стану та векторів розвитку стратегій міжнародних компаній на авторинку України.

Завданнями роботи є:

- навести поняття стратегій міжнародних компаній;
- виділити види та форми стратегій міжнародних компаній;
- навести етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній;
- провести огляд світового ринку авто;
- здійснити діагностику трендів розвитку ринку авто в Україні;
- провести аналіз стратегій міжнародних компаній на ключових ринках продажу автомобілів;
- навести SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України;
- виділити напрямки оптимізації функціональних стратегій виробників-лідерів на авторинку України.

Об'єктом роботи є процеси стратегічного планування міжнародних автомобільних компаній.

Предметом роботи є особливості стратегічного розвитку міжнародних компаній на авторинку України.

Методи в роботі – аналізу, синтезу, дедукції, індукції, узагальнення, групування, планування та інші.

В роботі використано аналітичні та статистичні дані стосовно стратегій міжнародних компаній на авторинку України, наукові публікації в періодиці, підручниках та монографіях.

Структурно робота має вступ, в першому розділі наведено теоретико-методичні засади стратегічного планування міжнародних компаній, другий розділі присвячено аналітичній оцінці стратегій міжнародних компаній на авторинку України; в третьому розділі наведено стратегічні орієнтири діяльності міжнародних компаній на авторинку України.

Практична цінність роботи полягає в тому, що висновки та пропозицій автора можуть бути використані для коригування стратегій міжнародних компаній на авторинку України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття стратегій міжнародних компаній

Динамічний розвиток системи глобальних відносин призводить до окремих викривлень макрокон'юнктури, що створює потребу в розробці та реалізації стратегій міжнародних компаній. Глобалізація продовжує впливати на світову економіку, оскільки зниження тарифів, покращення комунікацій та збільшення мобільності капіталу дозволили компаніям підключатися до глобальних фінансових ринків і розширювати свій бізнес на міжнародному рівні. Однак успішна експансія на нові зовнішні ринки вимагає від компаній прийняти міжнародні бізнес-стратегії, які найкраще відповідають їхнім потребам і можливостям. Міжнародний бізнес передбачає роботу з іноземними зацікавленими сторонами, співробітниками, споживачами та урядами, і, отже, бізнес-менеджерам необхідно враховувати багато факторів під час ведення бізнесу на глобальних ринках, таких як конкуренція, управління ланцюгом поставок і цінова стратегія. Щоб успішно розширити свою споживчу базу та підвищити прибутковість шляхом інтернаціоналізації, компаніям потрібно витратити необхідний час і ресурси, щоб зрозуміти можливості глобального ринку та вибрати правильні міжнародні бізнес-стратегії. Нині все більш динамічне та глобальне економічне середовище змушує все більшу кількість підприємств вибрати стратегію виходу, щоб стати міжнародними. Вибір стратегії виходу на зовнішні ринки є одним із найважливіших рішень для компанії, оскільки впливає на її результативність і означає готовність більшою чи меншою мірою співпрацювати з глобальними ланцюгами поставок.

«Стратегія» — це головне поняття сучасної епохи [1], яке прийшло на зміну попередній управлінській діяльності, наприклад, «адміністрування» або «планування». Згідно з [2, 3], значення поняття «стратегія» виникло у військовій сфері і походить від слова «strategos», що в перекладі з грецької означає генерал. З плином часу його значення розвивалося, застосовувалося до інших видів людської діяльності і, зокрема, до бізнес-стратегій. Однією з головних проблем їх бізнес-стратегів є розуміння конкурентного середовища та інтерпретація наслідків конкуренції в бізнесі [4]; як наслідок для дослідницьких досліджень настав час знову посилити вивчення категорій і конкуренцію в дослідженні стратегічного управління.

Концепція стратегії з часом розглядалася кількома авторами (Віднійчук-Вірван Л.А., Михайлова Л. І., Колодійчук А. В.). Стратегія, на думку Віднійчук-Вірван Л.А., — це визначення довгострокових цілей і завдань компанії, прийняття дій і виділення необхідних ресурсів для досягнення цілей [1]. Стратегія, на думку Л. І. Михайлової — це модель цілей, політики, цілей, цілей і планів їх досягнення, спрямованих таким чином, що вони визначають, у якому бізнесі компанія займається чи буде займатися [9]. Стратегія полягає у виборі набору видів діяльності, в яких компанія виділяється, щоб створити стійку відмінність на ринку; виникає диференціація вибраних видів діяльності та способів їх виконання [27].

Спочатку як доповнення до вивчення стратегій з точки зору механізму, дослідники [5–7, 9] вважають, що стратегії є статичними, редукціоністськими та синхронними лише з одним випадком у часі. Одночасно зародилася нова хвиля досліджень такого підходу до вивчення теорії поведінки та організації [10–16], і ці автори вказують на те, що стратегія – це узгодження або адаптивне узгодження різних станів і траєкторій.

У стратегії є чотири фундаментальних елементи, які разом утворюють одне ціле. Місія ТНК – це відповідь на питання, для чого потрібна організація. Визначається бізнес, якому присвячена організація, потреби, які покриваються її продуктами та послугами, ринок, на якому компанія розвивається, а також

публічний імідж компанії чи організації. Бачення – це відповідь на питання, якою ми хочемо, щоб організація була в наступні роки. Визначається та описується майбутня ситуація, яку хоче мати компанія.

Метою бачення ТНК є керівництво, контроль та заохочення організації в цілому для досягнення бажаного стану організації. Цінності ТНК визначають набір принципів, переконань і правил, які регулюють управління організацією. Глобальні цілі вказують на результати, яких хочеться досягти за певний період часу. Ці елементи становлять інституційну філософію та опору організаційної культури [18]. Основна мета визначення корпоративних цінностей полягає в тому, щоб мати еталонну структуру, яка надихає та регулює життя організації.

В останні десятиліття досить вільно посилаються на поняття стратегії ТНК. Тому не існує єдиної точки зору для їх визначення. Таким чином, існує кілька загальних підходів, яким вдається відобразити різні відповіді про те, для чого корисна стратегія і як її досягти; ці підходи неявні в двох основних стратегіях і були запропоновані в [25].

Загальна стратегія ТНК відповідає за формування глобального напрямку діяльності організації. Класичний підхід до стратегічного формулювання базується на раціональних методах планування, розподілу ресурсів та прибутковості. Структура ТНК відповідає стратегії. Якщо стратегічний план визначено, відповідна структура виникає легко. За словами Ансоффом, такий підхід надає велику довіру до ієрархії або системи показників і довіряє інтелекту та здатності лідерів приймати стратегії, які максимізують довгострокові вигоди; контроль і знання є компетенцією виконавчого директора. Цей підхід вимагає трансформаційного лідерства, яке розглядається як найефективніший спосіб лідерства у всьому масиві моделей; це включає чотири типи поведінки: інтелектуальну стимуляцію, мотивацію, прихильність і зусилля, які завершуються кращою продуктивністю [27].

Портер вказує, що процес конкурентної стратегії ТНК — це розробка широкої формули того, як компанія збирається конкурувати, які повинні бути її цілі (місія чи мета) і яка політика буде потрібна для досягнення цих цілей. Для

класичного підходу прогрес і стабільність бізнесу багато в чому залежать від розробки або створення стратегій. Визнається важливість кожної спеціалізації стратегії, заявляючи, що вона повинна бути незалежною від політики виконання.

Еволюційний підхід викликає нездатність генерувати стратегії ТНК зсередини; згідно з [30, 31], цей підхід передбачає, що організації переносять зміни зовнішнього середовища за дрейфом і залежить від його величини, тобто ринку, який визначає стратегію, відповідальний за гарантування мінімального або максимального переваги.

Організаційні процеси відбору в ТНК сприяють їм і організаціям, які можуть змінювати стратегію та структуру в міру зміни середовища. Успішні стратегії з'являються лише як процес природного відбору, який пропонує своє судження. У цьому підході роль вищого керівництва є нульовою і, тим не менш, є фундаментальною в ідентифікації загроз.

Дотримуючись цього підходу, ключі до досконалості пов'язані з фокусуванням на людях, клієнтах і діях. Вісім принципів досконалості, запропоновані цими авторами, дозволяють будь-якому керівнику поставити діагноз і оцінити його ефективність. У них стверджується, що застосування цих принципів дає менеджерам необхідні підказки для перетворення своїх компаній в організації передового досвіду як за роботою, так і за результатами.

Стратегія ТНК в класичному розумінні раціонального планування, орієнтована на майбутнє, часто не має значення; організації, які краще пристосовуються до середовища, є тими, які виживають, хоча насправді здається, що середовище пристосувалося до них.

Стратегія ТНК – є основою сталого розвитку бізнесу. Її застосування відповідає керівнику або директору. Ролі вищого керівництва та управління організаційними проектами є важливою частиною ефективної реалізації стратегії компанії. На директивному рівні ця стратегія використовується як засіб для виконання різноманітних функцій, слугуючи підтримкою при прийнятті рішень та здійсненні процесів координації та повідомлення цілей або стратегічної мети. Будь-яка бізнес-стратегія повинна ефективно включати концепцію корпоративної

соціальної відповідальності (КСВ). КСВ в ТНК необхідна, якщо в нинішньому середовищі потрібно розвивати конкурентні переваги. КСВ можна розглядати як спосіб керівництва організаціями, заснований на управлінні впливом, який її діяльність справляє на клієнтів, співробітників, акціонерів, місцеві громади, навколишнє середовище.

Інвестиції в активи є внутрішнім фактором, який передбачає збільшення трансакційних витрат. Оскільки трансакційні витрати зростають, компанія скоріше здійснює внутрішні дії, пов'язані з використанням цих активів. Занурення в міжнародні ринки вимагає від компаній-експортерів значних інвестицій, щоб мати можливість адекватно зрозуміти своїх міжнародних клієнтів.

Як приклад інвестицій можна навести: розробку спеціалізованих процесів, адаптацію обладнання та інструментів виробництва, розробку та адаптацію маркетингових систем, розробку та адаптацію нових продуктів, розвиток процесів координації між штаб-квартирою та міжнародними ринками, розробку спеціальної логістичної системи, придбання активів у ринки виходу та розвитку спеціалізованих кадрів. Специфіка активів стосується того, наскільки інвестиції необхідні для підтримки транзакції.

Невизначеність є ключовим зовнішнім фактором у рішеннях експортерів про інтеграцію, оскільки вона оцінюється на основі різних переваг, присутніх на ринку для входу, включаючи сприйняття екологічних характеристик країни призначення, невизначеність щодо поведінки партнерів на зазначених нових ринках та доцільності скасування рішення щодо інвестування шляхом відкладення рішення або відновлення капіталу, якщо вхід відбувся.

Схожість бізнесу є зовнішнім фактором, що стосується передбачуваності макроекономічного, політичного, регуляторного, конкурентного, ринкового та середовища; постачання матеріалів та розповсюдження в останній країні, в яку ввела експортована компанія. Оцінка подібності між країною, яка розглядається для вступу, і середовищем, здійснюється, по-перше, враховуючи сприйняття останньої країни входу в загальне бізнес-середовище, що стосується торгових,

нормативних, політичних, економічних, технологічних та культурних практик; по-друге, щодо способу ведення бізнесу в країні призначення.

Встановлено, що процес стратегічного розвитку ТНК визначається тут, щоб охопити процеси управління, які інформують, формують і підтримують стратегічні рішення, що стоять перед організацією. Протягом останніх кількох десятиліть зв'язок між розробкою глобальної стратегії та результатами її ефективності породив багатий потік досліджень у існуючій літературі. Нещодавно цей інтерес посилюється у зв'язку зі стрімким зростанням міжнародної ділової активності, особливо завдяки інтернаціоналізації фірм із країн, що розвиваються. Цей нещодавній інтерес призвів до концептуальних розробок, які намагаються пояснити роль різних попередніх факторів у поясненні стратегічної ефективності та емпіричному тестуванні цих структур.

Під стратегією запропоновано розуміти план дій на різних рівнях діяльності в ТНК з метою нарощення конкурентного розвитку бізнесу на глобальному ринку. На основі узагальнення думок авторів визначено, що міжнародна стратегія ТНК — це бізнес-план або стратегія, створена компанією для ведення свого бізнесу на міжнародних ринках. Міжнародна стратегія ТНК вимагає аналізу міжнародного ринку, вивчення ресурсів, визначення цілей, розуміння ринкової динаміки та розробки пропозицій. Міжнародна стратегія для ТНК, яка прагне розвиватися, є безперервним процесом.

Стратегічна ефективність визначається тим, наскільки ефективно реалізується стратегія фірми, а також тим, як досягаються маркетингові цілі. Хоча для вимірювання ефективності існує багато параметрів, фінансові та нефінансові показники вимірювання зазвичай використовуються в контекстах ефективності стратегії. Серед них — прибутковість, рентабельність інвестицій та обсяг продажів, а також стратегічне положення фірми щодо її найбільш релевантного конкурента, її відносна частка ринку на ключових ринках, очікування порівняно з відповідними конкурентами та задоволеність досягнутими очікуваннями.

Для вимірювання стратегічної ефективності ТНК слід використовувати цілісний погляд; захід, який включатиме як фінансові, так і нефінансові

міркування. Враховуючи всі обставини, концептуалізація стратегії, концентрації та інтеграції/координації глобальної стратегії буде опосередковувати відносини між фірмою та ринковими попередніми показниками ефективності та самої стратегічної ефективності. Про це свідчать нещодавні дослідження, які показують, що взаємодія стратегії, структури та процесів призводить до більш високого рівня ефективності, коли вони опосередковані узгодженням стратегії з ринковим контекстом.

1.2. Види та форми стратегій міжнародних компаній

Аналіз поняття стратегій міжнародних компаній вказує на існування різних підходів до його наукового розуміння, тому актуальним є розгляд видів та форм стратегій міжнародних компаній.

Стратегічні плани є різними за форматом. У той час як деякі організації вказали широкі напрямки досліджень, інші структурували свій стратегічний план у складній ієрархії з пріоритетами високого рівня, пов'язаними з цілями та підцілями. У деяких випадках для моніторингу прогресу запланованої роботи та/або оцінки впливу дослідження були додані індикатори або меню індикаторів. У деяких дослідницьких планах тип фінансування досліджень (наприклад, оперативне, на замовлення, дослідницьке навчання) та бюджет були чітко пов'язані з пріоритетами досліджень.

Види та форми стратегій міжнародних компаній наведено в табл. 1.1. Міжнародна стратегія ТНК. Використання міжнародної стратегії ТНК означає зосередження уваги на експорті товарів і послуг на зовнішні ринки або, навпаки, імпорту товарів і ресурсів з інших країн для внутрішнього використання. Компанії, які використовують таку стратегію, часто мають штаб-квартири виключно в країні походження, що дозволяє їм обійти необхідність інвестувати в персонал і приміщення за кордоном.

Таблиця 1.1

Види та форми стратегій міжнародних компаній

Назва стратегії ТНК	Характерні ознаки стратегій міжнародних компаній	Позитивні риси стратегій міжнародних компаній	Негативні риси стратегій міжнародних компаній
Міжнародна стратегія ТНК	Тиражування однієї й тієї ж продукції ТНК в різних країнах. Концентрація виробництва ТНК в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних вмінь і продуктів ТНК, що використовуються в країні	Відсутність адаптації ТНК до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва ТНК і місцевих умов
Мультидержавна стратегія ТНК	Індивідуалізація продукції для різних ринків ТНК. Розміщення виробництва ТНК та маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація ТНК до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва та розташування
Глобальна стратегія ТНК	Централізоване виробництво і маркетинг розташовані в країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів ТНК. Результати від економії на масштабах ТНК	Відсутність адаптації ТНК до місцевих умов
Транснаціональна стратегія ТНК	Одночасне врахування економії ТНК на масштабах і передачі знань та продуктів між державами	Вигоди від ефекту масштабів ТНК і адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації ТНК на витратах та місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії ТНК

Джерело [13, 16, 18]

Підприємства, які дотримуються цих стратегій, часто включають дрібних місцевих виробників, які експортують ключові ресурси до великих компаній у

сусідніх країнах. Однак ця модель не позбавлена значних проблем для бізнесу, як-от юридичне створення місцевих торгових та адміністративних офісів у великих містах світу; управління глобальною логістикою, що включає імпорт, експорт та виробництво продукції; і забезпечення дотримання іноземних виробничих і торговельних правил [17].

Незважаючи на відносні проблеми, міжнародна стратегія може бути найпоширенішою, оскільки в середньому вона вимагає найменших витрат. Компанії, які прагнуть розширитися на міжнародному рівні, можуть спробувати комбінацію стратегій, щоб побачити, яка для них найкраща з точки зору логістики та прибутку. Наприклад, компанія може почати використовувати міжнародну стратегію — експортувати свою продукцію за кордон як спосіб перевірити міжнародний ринок — і оцінити, наскільки успішно продається її продукція. Згодом компанії може знадобитися відкоригувати свою стратегію та створити багатодоступну платформу, за допомогою якої вона зможе виробляти та продавати свої товари більш ефективно.

Мультидержавна стратегія ТНК. Для того, щоб бізнес прийняв стратегію багатостороннього бізнесу, він повинен інвестувати у встановлення своєї присутності на іноземному ринку та адаптувати свої продукти чи послуги до місцевої клієнтської бази. На відміну від маркетингу іноземних продуктів клієнтам, які спочатку можуть не впізнати або не зрозуміти їх, компанії змінюють свої пропозиції та змінюють свої маркетингові стратегії, щоб залучати іноземні звичаї, культурні особливості та традиції. Багатопобутові підприємства часто зберігають їх штаб-квартири компанії в країні походження, але вони зазвичай створюють закордонні штаб-квартири, які називаються дочірніми компаніями, які краще обладнані, щоб запропонувати іноземним споживачам версії своїх продуктів і послуг для окремих регіонів. Ці компанії також часто орендують будівлі за кордоном, щоб служити офісами продажу, виробничими приміщеннями або складами для операцій з обслуговування житлового господарства.

Мультидержавні стратегії ТНК в значній мірі прийняті компаніями харчових продуктів і напоїв. Наприклад, компанія Kraft Heinz виготовляє

спеціалізовану версію свого кетчупу для клієнтів в Індії з іншою сумішшю спецій, щоб відповідати кулінарним уподобанням країни. Однак ці коригування часто коштують дорого і можуть спричинити певний рівень фінансового ризику під час запуску неперевіраних продуктів на новому ринку. Таким чином, компанії зазвичай використовують цю стратегію розширення лише в обмеженій кількості країн.

Глобальна стратегія ТНК. Прагнучи розширити свою клієнтську базу та продавати продукцію на більшій кількості іноземних ринків, компанії, які дотримуються глобальної стратегії, максимально використовують економію від масштабу, щоб збільшити охоплення та прибуток. Глобальні компанії намагаються гомогенізувати свої продукти та послуги, щоб мінімізувати витрати та охопити якомога ширшу міжнародну аудиторію. Ці компанії, як правило, мають центральний офіс або штаб-квартиру, як правило, у своїй країні походження, а також відкривають десятки операцій у країнах по всьому світу [11].

Навіть зберігаючи основні аспекти своїх товарів і послуг, компанії, які дотримуються глобальної стратегії, зазвичай змушені вносити деякі практичні незначні корективи, щоб пробитися на міжнародні ринки. Наприклад, компаніям, що займаються програмним забезпеченням, необхідно налаштувати мову, яку використовують у своїх продуктах, тоді як компанії швидкого харчування можуть додавати, видаляти або змінювати назви певних пунктів меню, щоб краще відповідати місцевим ринкам, зберігаючи при цьому свої основні продукти та глобальне повідомлення.

Транснаціональна стратегія ТНК. Транснаціональна бізнес-стратегія є одним із найскладніших методів, які підприємства можуть використовувати, розширюючи свою діяльність на міжнародному рівні, і може розглядатися як поєднання глобальної та міжнародної стратегій. Хоча ця стратегія зберігає штаб-квартиру і основні технології компанії в країні походження, вона також дозволяє компанії розпочати повномасштабну діяльність на зовнішніх ринках. Відповідальність за прийняття рішень, виробництво та продаж рівномірно розподіляється між окремими підприємствами на цих різних ринках, що дозволяє

компаніям мати окремі відділи маркетингу, досліджень та розробок, спрямовані на задоволення потреб місцевих споживачів [22].

Компанія, яка використовує цю стратегію, має завдання визначити найкращу тактику управління для досягнення позитивного ефекту масштабу та підвищення ефективності. Наявність багатьох міжорганізаційних структур, які співпрацюють на десятках іноземних ринків, вимагає значних стартових інвестицій. Витрати зумовлюються іноземними юридичними та регуляторними проблемами, наймом нових співробітників і купівлею чи орендою офісів і виробничих приміщень. Таким чином, ця стратегія є складнішою, ніж інші, оскільки тиск, спрямований на зниження витрат, поєднується зі створенням діяльності з доданою вартістю для оптимізації коригувань, які необхідні для отримання важелів впливу та конкурентоспроможності на кожному місцевому ринку. Враховуючи ці проблеми, більші корпорації, такі як General Electric і Toyota, зазвичай використовують транснаціональну стратегію, оскільки вони можуть інвестувати в дослідження та розробки на іноземних ринках, а також створювати підрозділи виробництва, виробництва, продажу та маркетингу в цих регіонах [31]. .

інші науковці виділяють альтернативні підходи до класифікації стратегій ТНК, зокрема, наступні види та форми стратегій міжнародних компаній [21, 23, 29]:

1. Стратегія стандартизації. Стратегія стандартизації прагне відповідати продукту чи послуги на основі смаків і переваг споживачів з інших країн.

2. Стратегія адаптації. Стратегія адаптації спрямована на розміщення продукту чи послуги на основі ринку, на який компанія має намір проникнути, пристосовуючи таким чином до своїх законів, звичок і культури.

3. Стратегія диференціації. За допомогою стратегії диференціації компанія прагне встановити відмінності та отримати конкурентну перевагу за брендом, продуктом чи послугою, таким чином досягаючи економічної ефективності. Таким чином, бізнес може запропонувати кращі ціни, а потім сегментувати відповідно до різних ніш, які є на цільовому ринку.

4. Стратегія зростання. Ця стратегія прагне досягти глибокого зростання, щоб збільшити продажі наявних клієнтів.

5. Стратегія блакитного океану. Стратегія блакитного океану прагне створити попит у просторі, який апіорі невідомий. Крім того, він, як правило, відкидає конкуренцію віч-на-віч з іншими компаніями, які вже існують або мають присутність на цільовому ринку.

Що стосується змісту, деякі ТНК зосередили свою стратегію на підтримці виробництва нових знань про конкретні захворювання або стани. Інші підготували комплексну стратегію для підтримки різних функцій системи досліджень в галузі охорони здоров'я, таких як вироблення знань, підтримка робочої сили та інфраструктури, розробка політики цілісності досліджень і формування процесів для прийняття більш обґрунтованих рішень. Деякі стратегічні плани коротко описували дослідницьке середовище на національному, організаційному чи програмному рівні [31].

Стратегія міжнародного бізнесу інвестує у встановлення присутності на іноземному ринку та адаптацію своєї продукції до місцевого ринку. Компанії адаптують свої продукти та пропозиції та змінюють свої маркетингові стратегії для взаємодії з іноземною аудиторією. Це передбачає врахування іноземних звичаїв, традицій та культурних особливостей.

Завдяки багатосторонній бізнес-стратегії, штаб-квартира компанії часто зберігається в країні походження. Однак компанія може створити локалізовану штаб-квартиру за кордоном, з якої їм буде легше керувати відносинами з іноземними клієнтами.

Основні риси багатопобутової стратегії:

- Створення присутності та адаптації продуктів відповідно до нових ринків;
- Конкурентна перевага визначається окремо для кожної країни;
- Багатопобутові стратегії в значній мірі використовуються компаніями харчових продуктів і напоїв [30].

Nestle є чудовим прикладом ТНК, яка використовує багатонадійну стратегію в різних країнах. На кожному зі своїх ринків компанія використовує

різний підхід до маркетингу та збуту та адаптує свою продукцію до місцевих смаків.

Коли компанії приймають глобальну бізнес-стратегію, вони розглядають світ як єдиний ринок і використовують ефект масштабу, щоб збільшити охоплення та прибуток.

Глобальні компанії мають незначні локальні відмінності, оскільки продукти та послуги гомогенізовані, щоб знизити витрати і охопити якомога більше людей. Зазвичай ці компанії мають центральний офіс або штаб-квартиру у своїй країні походження, а також ведуть діяльність на іноземних ринках.

Хоча більшість аспектів товарів і послуг гомогенізовані, можуть знадобитися внести невеликі зміни. Наприклад, компаніям швидкого харчування, таким як McDonald's або Burger King, можливо, доведеться змінити, додати або видалити певні меню зі свого меню, щоб відповідати потребам місцевих ринків. Фармацевтичні компанії є чудовим прикладом глобальної стратегії [8].

Ключові особливості глобальної стратегії:

- Комплексний підхід у різних країнах;
- Гомогенізовані продукти для мінімізації витрат і охоплення широкої аудиторії;
- Для проникнення на міжнародні ринки потрібні невеликі корективи.

Хоча глобальні та міжнародні стратегії схожі, насправді є велика різниця. Якщо міжнародна стратегія підтримує внутрішню політику та адаптує її до міжнародних ринків, глобальна стратегія передбачає, що компанії по-різному ставляться до кожного зовнішнього ринку та адаптують свої продукти чи послуги до зовнішнього ринку. Транснаціональна бізнес-стратегія поєднує в собі елементи глобальної та мульти-внутрішньої стратегій. Це означає, що бізнес все ще веде свою штаб-квартиру в країні походження, однак це також дозволяє компанії розширюватися з повномасштабними операціями на зовнішніх ринках. Транснаціональні компанії продають свої продукти та послуги в багатьох країнах по всьому світу. Різниця полягає в тому, як продукт продається в кожній країні. Транснаціональний продукт однаковий незалежно від країни, в якій він

продається. Він не змінюється відповідно до нового ринку – продукт скрізь однаковий і не змінюється відповідно до місцевих звичаїв чи переваг [14].

Завдання транснаціональної стратегії включають визначення ефективної тактики управління та великі інвестиційні витрати.

Ключові особливості транснаціональної стратегії:

- Поєднання глобальної та багатонадійної стратегій;
- Дозволяє налагодити повномасштабні операції на зовнішніх ринках;
- Компанії мають окремі відділи маркетингу, досліджень та розробок, щоб реагувати на місцевих клієнтів;
- Продукт або послуга однакові для різних ринків.

Гарним прикладом бренду, який використовує транснаціональну стратегію, є всіма улюблений безалкогольний напій Coca-Cola. Coca-Cola всюди однакова, у неї однаковий логотип і маркетинговий підхід, однаковий смак і формула в усьому світі – єдине, що змінюється, це мова на упаковці [19].

Узагальнення видів та форм стратегій міжнародних компаній вказує на можливість розробки однієї або кількох стратегій, зокрема, за функціональними напрямками з метою покращення конкурентного стану ТНК на ринку та з урахуванням можливості врахування різних видів стратегій на різних регіональних та товарних ринках. Встановлено, що найбільш поширеними видами стратегій ТНК є міжнародна, міждержавна, транснаціональна та глобальна стратегія, що використовуються залежно від ресурсного забезпечення діяльності ТНК, конкурентного стану бізнесу та особливостей виходу компаній на зовнішні ринки.

1.3. Етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній

Систематизація видів та форм стратегій міжнародних компаній вказує на можливість вказує на потребу узагальнення етапів розробки та реалізації стратегій

міжнародних компаній. Етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній можна узагальнити на рис. 1.1.

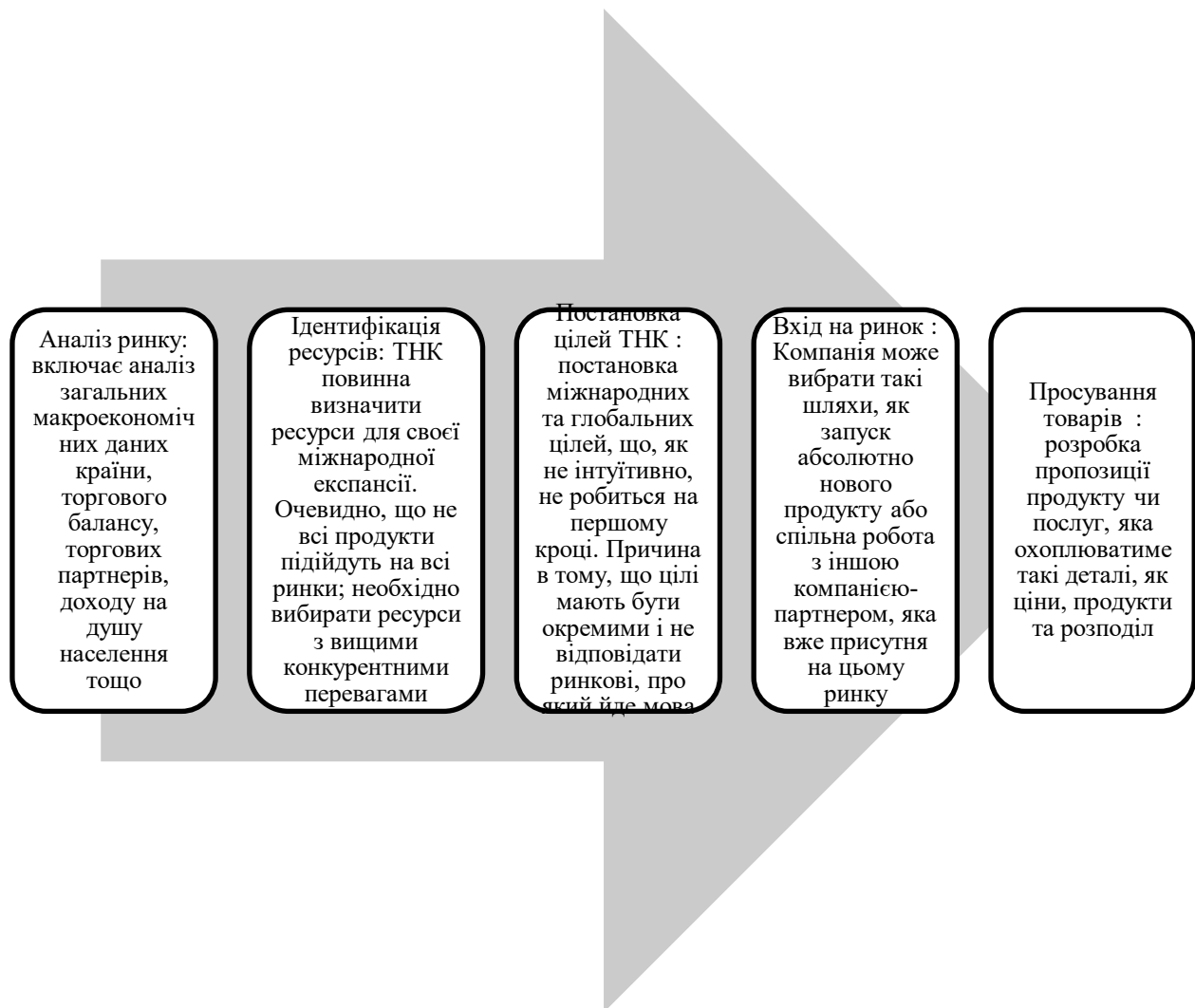


Рис. 1.1. Етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній
Джерело: складено автором на основі [11, 19]

Процес стратегічного планування є інструментом, який дозволяє отримати точний діагноз, що дозволяє на його основі приймати рішення відповідно до сформульованих цілей і політики. Аналогічно, це являє собою просування стратегії організації, яка обертається навколо неї. Стратегічне планування — це процес вироблення такої стратегії та її оновлення за потреби.

У такому порядку можна виділити три етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній: формулювання стратегії, реалізація стратегії та оцінка стратегії. Стратегічне планування дозволяє організації бути більш

ініціативною, оскільки вона реагує на визначення власного майбутнього, оскільки організація має можливість ініціювати та впливати на діяльність, а не просто реагувати), керуючи власною стратегією.

Саме так власники малих організацій, генеральні директори, президенти та менеджери багатьох прибуткових і неприбуткових організацій визнали переваги цього.

Історично, головна перевага стратегічного планування полягала в тому, щоб допомогти організаціям запропонувати кращі стратегії шляхом використання систематичного, логічного та раціонального підходу до вибору стратегії. Це залишається важливою перевагою стратегічного планування, але дослідження тепер показують, що процес, а не рішення чи документ, є найбільшим внеском стратегічного напрямку [7].

Спосіб здійснення стратегічного планування дуже важливий. Основною метою процесу є досягнення розуміння та прихильності з боку всіх керівників і співробітників. Стиснення є, мабуть, найважливішою перевагою стратегічного планування, за яким слід залучення. Керівники та співробітники розуміють, що робить організація та її мотиви, вони часто відчують, що є частиною організації та мають намір її підтримувати. Це особливо вірно, коли працівники розуміють зв'язок між їх власною винагородою та результатами діяльності організації.

На основі цієї інформації менеджери та співробітники стають неймовірно креативними та інноваційними, коли розуміють і підтримують місію, цілі та стратегії організації. Таким чином, велика перевага стратегічного планування — це можливість процесу розширити права людей. Розширення прав і можливостей — це акт стимулювання у співробітників почуття ефективності шляхом заохочення та винагороди їх за участь у прийнятті рішень та прояв ініціативи та уяви.

Нижче описано кожен із етапів процесу стратегічного планування:

а) Формулювання стратегії. Формулювання стратегії включає створення бачення та місії, визначення зовнішніх можливостей і загроз організації, визначення внутрішніх сильних і слабких сторін, встановлення довгострокових

цілей, створення альтернативних стратегій і вибір конкретних стратегій, яких слід дотримуватися. Питання, пов'язані з формулюванням стратегії, включають прийняття рішень щодо бізнесу, в який організація ввійде, бізнесів, від яких вона повинна відмовитися, розподілу ресурси, чи розширювати чи диверсифікувати операції, чи виходити на міжнародні ринки, чи зливатися з іншою організацією чи утворювати спільну організацію, а також як уникнути ворожого поглинання.

Оскільки жодна організація не має необмежених ресурсів, стратеги повинні вирішити, які альтернативні стратегії дають найбільші переваги. Рішення щодо формулювання залишають стратегії, прив'язуючи організацію до конкретних продуктів, ринків, ресурсів і технологій протягом тривалого періоду.

Стратегії визначають довгострокову конкурентну перевагу. Далі наголошується, що формулювання стратегій вимагає, щоб організація встановлювала щорічні цілі, розробляла політику, мотивувала працівників і розподіляла ресурси таким чином, щоб сформульовані стратегії виконувались [16].

Аналогічно, створення стратегій включає розвиток культури, яка їх підтримує, створення ефективної організаційної структури, орієнтацію маркетингової діяльності, підготовку бюджетів, створення та використання інформаційних систем і зв'язок оплати праці співробітників з організаційними. продуктивність.

б) Виконання стратегії. Реалізація стратегій часто відома як етап дії стратегічного управління. Реалізація стратегії означає мобілізацію співробітників і керівників для реалізації сформульованих стратегій. Даний етап вважається найскладнішим етапом стратегічного управління, він вимагає дисципліни, відданості та особистої жертви.

Успішна реалізація стратегії залежить від уміння керівників мотивувати співробітників, що більше мистецтво, ніж наука. З іншого боку, для досягнення успіху у важливості стратегії важливі навички міжособистісного спілкування. Діяльність щодо виконання стратегії вплине на всіх співробітників і менеджерів в організації. Кожен підрозділ і відділ повинні реагувати на різні процеси,

орієнтовані на їхнє благо, з їх загального плану роботи. У цій сфері виникає завдання стимулювати керівників і співробітників організації працювати з гордістю і ентузіазмом для досягнення поставлених цілей.

в) Оцінка стратегії. Оцінка стратегії є завершальним етапом стратегічного управління. Менеджери повинні знати, коли певні стратегії не працюють належним чином; а оцінка стратегії є основним засобом отримання інформації. Усі стратегії підлягають майбутнім модифікаціям, оскільки внутрішні та зовнішні фактори постійно змінюються. Існує три основні види діяльності в оцінці стратегій:

У цих рамках оцінка стратегії необхідна, оскільки сьогоднішній успіх не гарантує успіху завтрашнього. Підкреслюється, що успіх завжди породжує нові й різні проблеми, а самовдоволені організації зникають. У цьому сенсі процеси повинні бути створені в рамках стратегічного плану для підвищення конкурентоспроможності компаній. На додаток до цього, діяльність з формулювання, реалізації та оцінки стратегій відбувається на трьох ієрархічних рівнях у великій організації: директори, підрозділи або стратегічні бізнес-одиниці та функціональні.

Стратегічний менеджмент допомагає організації функціонувати як конкурентоспроможна команда, сприяючи комунікації та взаємодії між менеджерами та співробітниками на цих двох рівнях, які повинні активно брати участь у діяльності стратегічного управління [8].

Головне завдання стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб продумати загальну місію організації, тобто поставити запитання: що таке бізнес? Відповідь на це питання веде до постановки цілей, розробки стратегії та прийняття рішень сьогодні для завтрашніх результатів; дану діяльність мають виконувати ті частини організації, які мають здатність бачити організацію як єдине ціле, збалансувати поточні цілі та потреби з майбутніми потребами, а також розподіляти людські та фінансові ресурси для досягнення ключових результатів.

Як наслідок, діяльність з оцінки має здійснюватися безперервно, а не в кінці певних періодів часу або відразу після того, як виникли проблеми, таким чином

організація може використовувати внутрішні сили в міру їх розвитку, використовувати можливості, визнавати загрози та долати слабкі сторони. дозволяючи їй формувати власне майбутнє, а не дозволяючи формувати його віддаленим силам, які мало зацікавлені в добробуті компанії.

ТНК, орієнтовані на досягнення високого рівня ефективності, повинні працювати у високомотивуючому та складному середовищі, за участю, з персоналом, який мотивований та ідентифікований з організацією, тому працівник його необхідно розглядати як життєво важливий актив у ньому, для якого менеджери повинні завжди пам'ятати про складність людської природи, щоб досягти високого рівня ефективності та продуктивності.

Таким чином, конкурентоспроможність виходить за межі продуктивності, оскільки вона являє собою процес, який зосереджений на задумі та зміцненні виробничих та організаційних можливостей для успішного протистояння змінам у навколишньому середовищі, для чого процес стратегічного планування розвиває різні етапи.

Однією з головних цілей стратегічного планування є те, що організації мають підтримку, яка дозволяє їм ефективно приймати процеси змін, а також бути готовими керувати перетвореннями, отримувати вигоди та залишатися на ринку з рівнями конкурентоспроможності, враховуючи високу мобілізацію, що формується в процесі ділових переговорів.

Для цього необхідно мати ключові аспекти, які стають основою, на яку вона повинна постійно налаштовуватися, а також взаємозв'язки між цими аспектами (системне мислення). Звичайно, адаптація до характеристик кожної компанії, наприклад, малого та середнього бізнесу або багатонаціональної, державної, змішаної чи приватної.

У рамках цього порядку ідей етапи процесу стратегічного планування, розробленого в ТНК, розробляються на помірному рівні щодо застосування, формулювання, виконання та оцінки стратегії, що дозволило реалізувати помірно кращу тактику в компаніях, сприяючи логічному та раціональному розуму у

своєму виборі. Наголошуючи, що з етапів найбільшу можливість для покращення дає реалізація стратегій, оскільки вона все ще має певні недоліки.

Це дозволяє дослідникам скласти план перевірки процесу, щоб зусилля з покращення в цих компаніях були успішними, що підтверджує їх конкурентоспроможність, для чого необхідно, щоб більшість членів організації були узгоджені з метою, місією, цінностями разом із чіткою та спільною організаційною стратегією. Так само важливо створити умови для посилення розвитку етапів процесу стратегічного планування в ТНК з достатньою реалістичністю та свободою, сприяючи координації діяльності, плинності знань, окрім підтримки ліній інформації між керівництвом та рештою компанії [18].

Отже, встановлено, що окремі науковці по різному розглядають етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній, тому важливим є уніфікація окремих управлінських робіт по формуванню стратегічних управлінських практик з метою формування сталих підходів до конкурентного розвитку ТНК. Розробка бізнес-стратегії є виключною компетенцією вищого керівництва. Основу такого плану має бути підготовлений і представлений самим вищим керівництвом, щоб гарантувати прихильність компанії обраній міжнародній бізнес-стратегії. Реалізація бажаної міжнародної бізнес-стратегії може мати наслідки для нинішньої організації вашої компанії. Створення закордонних складальних і виробничих операцій може мати наслідки для міжнародного постачання продукції та відносин з постачальниками. Швидше за все, спроможність міжнародного управлінського персоналу на основі використання стратегічного міжнародного плану ТНК має бути розширена.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА АВТОРИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Огляд світового ринку авто

Глобальний ринок авто є доволі динамічним, тому актуальним є аналіз головних трендів даного ринку. Автомобільна промисловість охоплює виробництво легкових, комерційних легкових транспортних засобів, вантажівок та двоколісних.

У 2020 р. виробництво автомобілів скоротилося на 15 % у порівнянні з 2018 р. Зменшення кількості одиниць, вироблених і проданих авто у всьому світі, тісно пов'язане з пандемією COVID-19, через яку кілька виробничих автозаводів припинили виробництво, тисячі людей залишили свої робочі місця та зменшили попит на ранніх етапах. Хоча обсяги продажів і виробництва авто покращилися пізніше (в 2021 р.), вони ще не повернулися до рівня до пандемії. Станом на 2021 р. глобальний дефіцит мікросхем, який зачіпає декілька галузей промисловості, також накладає свій відбиток на автомобільну промисловість, де напівпровідники стають все більш присутніми.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон (АТР) є базою для найбільших складальних заводів у всьому світі, тоді як найбільші ринки виробництва легкових автомобілів включають Китай, ФРН, Індію, Японію, Південну Корею та США. Китай є провідною країною з виробництва авто у світі, і, незважаючи на спад виробництва на тлі пандемії коронавірусу, його частка світового ринку у виробництві авто становила понад 30 % у 2020 р.

Легкові авто складають найбільшу частину автотransпортних засобів, що виробляються у всьому світі, за ними йдуть легкі комерційні транспортні засоби. У той час як Китай експортував трохи менше мільйона легкових автомобілів у

2020 р. і залишається основною країною з виробництва легкових авто у світі, США наразі є основним виробником комерційних автомобілів у всьому світі. І навпаки, АТР продовжує залишатися найбільшим ринком для виробництва важких вантажівок: у 2020 р. було побудовано понад 3,6 млн. од.

Світовий ринок виробництва автомобілів становив приблизно 2,7 трлн. дол. США в 2021 р. За прогнозами, ринок зросте приблизно до 2,8 трлн. дол. США в 2022 р. У наступне десятиліття автомобільні технології значно зміняться. Очікується, що в 2030 р. близько 26 % продажів нових автомобілів у всьому світі становитимуть електромобілі, а цього року до світового парку буде додано близько 58 млн. нових самокерованих автомобілів.

У 2021 р. у світі було випущено понад 57 млн. легкових авто. Продажі нових легких авто скоротилися на 16 % у 2020 р., в основному через пандемію коронавірусу. Зниження доступності та попиту створює навантаження на виробників авто. Деякі споживачі також відкладають нові авто, чекаючи, коли електричні та автоматизовані моделі стануть більш життєздатними. Автомобільна промисловість у Великобританії, зокрема, відчуває труднощі. Британські автовиробники включають виробників преміальних брендів, таких як Bentley, Lotus і Jaguar. Виробники масового виробництва також працюють у Великобританії, такі як Nissan і Toyota. Затишшя в галузі збігається з виходом Великобританії з ЄС. Ціна виробництва у Великобританії зростає, а ціни на нові автомобілі різко зросли в 2016-2020 рр. Високоякісні бренди зазвичай покладаються на експорт для більшої частини свого бізнесу. У 2019 р. 57 % експорту автомобілів Великобританії припадало на ЄС. Вважається, що торговельні угоди після Brexit є поганими для Великобританії. Такі компанії, як Jaguar Land Rover, Rolls-Royce, Nissan, Toyota і Honda, скорочують робочі місця або повністю переносять виробництво за межі Великобританії, посиляючись на невизначеність Brexit як головну причину.

Китай був лідером з виробництва легкових авто у 2020 р.: було вироблено близько 21,4 млн. авто. Це для порівняння з приблизно 8,3 млн. авто у Японії, яка

посіла 2 місце. Виробництво легкових авто в основних країнах-виробниках автомобілів у 2020 р. наведено на рис. 2.1.

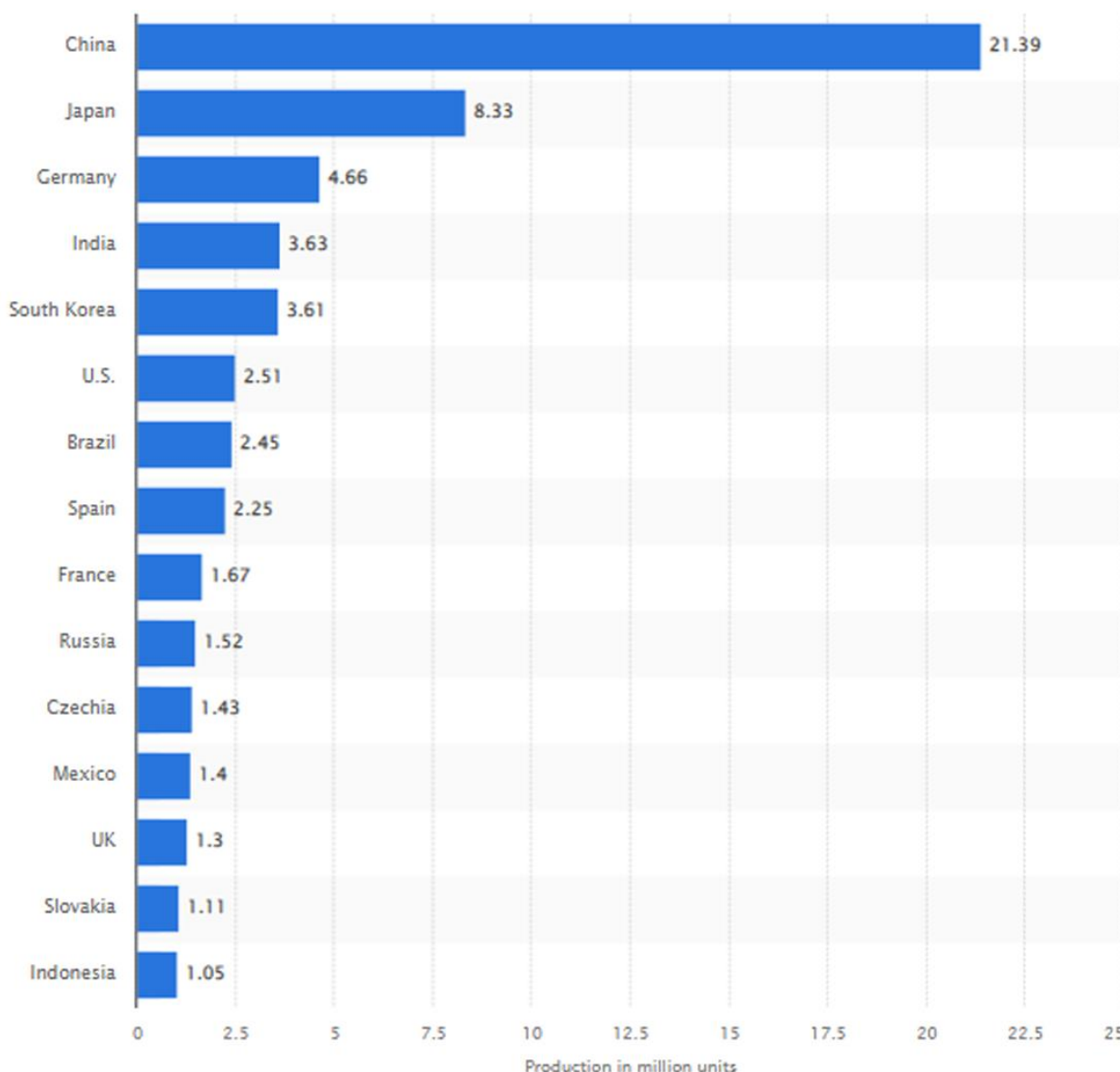


Рис. 2.1. Виробництво легкових авто в основних країнах-виробниках автомобілів у 2020 р., млн. од. [33]

Такі вітчизняні виробники, як SAIC, Changan, Dongfeng, Geely та BAIC (Китай), що є спільною з Daimler, завойовують частку ринку; спільні підприємства з іноземними партнерами були ключем до успіху Китаю як виробника автомобілів, як у сегменті легкових автомобілів, так і вантажівок. Японія, ФРН, Індія та Південна Корея завершили список найбільших світових

виробників автомобілів. Більшість із цих країн є базою для основних виробників легкових авто. Провідні виробники автомобілів у всьому світі включають німецьку Volkswagen Group та японський автовиробник Toyota Motor Corporation.

Приблизно 21,8 млн. важких автобусів, легких комерційних транспортних засобів і вантажівок було виготовлено у всьому світі в 2020 р. Легкі комерційні транспортні засоби становили близько 79 % світового виробництва комерційних автомобілів. У 2019-2020 рр. світове виробництво комерційних автомобілів скоротилося трохи менше ніж на 13%. Була надія, що збільшення кількості замовлень у 4 кв. 2019 р. призведе до зростання ринку авто. Однак вплив пандемії коронавірусу на транспортну та логістичну галузь зупинив виробничі авто ТНК під час національних карантинів.

У 2020 р. продажі комерційних автомобілів у всьому світі перевищили 24 млн. авто, що в порівнянні з аналогічним періодом 2019 р. скоротилося майже на 9%. Попит на транспортні засоби впав протягом 1 кв. 2020 р. через пандемію, яку зростання в 4 кв. 2020 р. не компенсувало. Незважаючи на пандемію, прогнозується, що попит відновиться протягом наступних 2 років, оскільки ринок має потенціал для процвітання на тлі збільшення попиту в секторах електронної комерції та логістики.

У 2020 р. в Північній Америці було виготовлено близько 10,1 млн. комерційних авто вагою понад 3,5 тони. У 2019-2020 рр. виробництво комерційних авто впало через пандемію Covid-19 у всьому світі, включаючи виробництво в Північній Америці. В регіоні відчувалося зниження приблизно на 18,5 % в порівнянні з аналогічним періодом 2019 р. Незважаючи на такий спад, у 2020 р. в Північній Америці (особливо США та Канада) було виготовлено трохи менше кожного другого комерційного авто.

Пікапи та легкі вантажівки, такі як Ford F-450, були надзвичайно популярні в США, поширюючи комерційне та особисте використання. Крім того, їхні аналоги з великою вантажопідйомністю добре продаються на ринку, який має активну сільськогосподарську, виробничу та будівельну промисловість. Одним з найбільших сегментів комерційних транспортних засобів у США були

автомобільні вантажні перевезення, оскільки вантажівки становили близько 64 % вантажних перевезень у США в 2018 р. Перевізники в США перевезли близько 12 млрд. тон вантажів на великі відстані країни по шосе та до районів, які не обслуговуються залізницею.

Спад у світовій економіці та його вплив на попит на комерційні транспортні засоби викликали занепокоєння у виробників у 2020 р. Вплив пандемії коронавірусу в 2020 р. на транспортну та логістичну галузь відчувався у всій галузі, а виробничі підприємства зупинилися через національні блокування та падіння світового попиту в 1 кв. 2020 р. Попит на вантажні перевезення зріс у 4 кв. 2020 р. Цього було недостатньо, щоб компенсувати спад виробництва в перших кварталах 2020 р., але є першим кроком до відновлення економіки.

У 2021 р. Китай експортував близько 402 тис. комерційних транспортних авто і 1,6 млн. пасажирських авто. Це представляло собою збільшення експорту легкових автомобілів на 111 % і збільшення експорту комерційних транспортних авто на 71 % у порівнянні з 2020 р. Кілька років тому Китай був найбільшим у світі виробником автомобілів. У 2020 р. майже 30 % світового виробництва легкових автомобілів було вироблено в Китаї, що перевищує загальну частку ЄС. Перш за все, виробництво автомобілів у Китаї має задовольнити внутрішній попит на автомобілі, оскільки лише близько 7,5% легкових авто, вироблених у Китаї, було призначено на експортні ринки у 2021 р.

У 2021 р. експорт легких автомобілів у США зріс приблизно на 12 % у порівнянні з 2020 р. У 2021 р. зі США було експортовано близько 1,6 млн. легкових і легких автомобілів. Канада була головною цільовою країною для експорту легкових автомобілів США на основі вартості експорту.

У 2020 р. Японія експортувала приблизно 3,74 млн. авто, що зменшилося приблизно з 4,82 млн. авто в 2019 р. Найбільше експорту становили легкові автомобілі, сягаючи майже 3,41 млн. авто; Північна Америка залишалася найбільшим експортним напрямком, приблизно кожен третій авто направлявся до США.

Експортні показники розповідають лише половину статистики ринку, оскільки японські бренди виробляють більшість своїх транспортних засобів за кордоном, а виробництво за кордоном перевищує внутрішні показники. Отже, закордонні продажі автомобілів японських автовиробників значно вищі, ніж може припустити експорт, особливо на найбільшому автомобільному ринку в світі, Китаї.

Одиничні продажі провідних японських виробників автомобілів показують, що китайський ринок став таким же важливим, як і американський. Хоча лідер галузі Toyota все ще продала більшість своїх автомобілів у Північній Америці в 2021 р., Honda продала більше транспортних засобів у Китаї, ніж у США, як і Nissan. Пандемія COVID-19 сприяла цьому розвитку подій, оскільки вона вплинула на США сильніше, ніж на Китай. Деякі виробники, такі як Subaru, можуть навіть збільшити продажі в Китаї, незважаючи на це в інших регіонах. Відновлення світової економіки зрештою покаже, чи змінилися ринки збуту на користь Китаю.

У 2020 р. ФРН експортувала автозапчастини на суму близько 54 млрд. дол США, що робить її провідною країною-експортером таких товарів. Китай і США були одними з найважливіших цільових країн для експорту автозапчастин з ФРН. Китай був провідним ринком з виробництва автомобілів, де було вироблено близько 25,7 млн. легкових і комерційних транспортних авто. Згідно з цим визначенням, США, які посіли 2 місце, випустили більше комерційних транспортних засобів, ніж легкових.

Обсяг виробництва автомобілів у всьому світі в 2020 р. за країнами наведено на рис. 2.2. У 2021 р. виробництво автомобілів зросло в усіх регіонах, крім Європи. Темпи зростання виробництва автотранспорту в Європі були від'ємними – мінус 5% порівняно з 2020 р. Натомість вартість виробництва південноамериканської автомобільної промисловості зросла на 18 % у порівнянні з рівнем 2020 р. У 2021 р. світове виробництво автомобілів зросло більш ніж на 1 млн. авто порівняно з 2020 р.

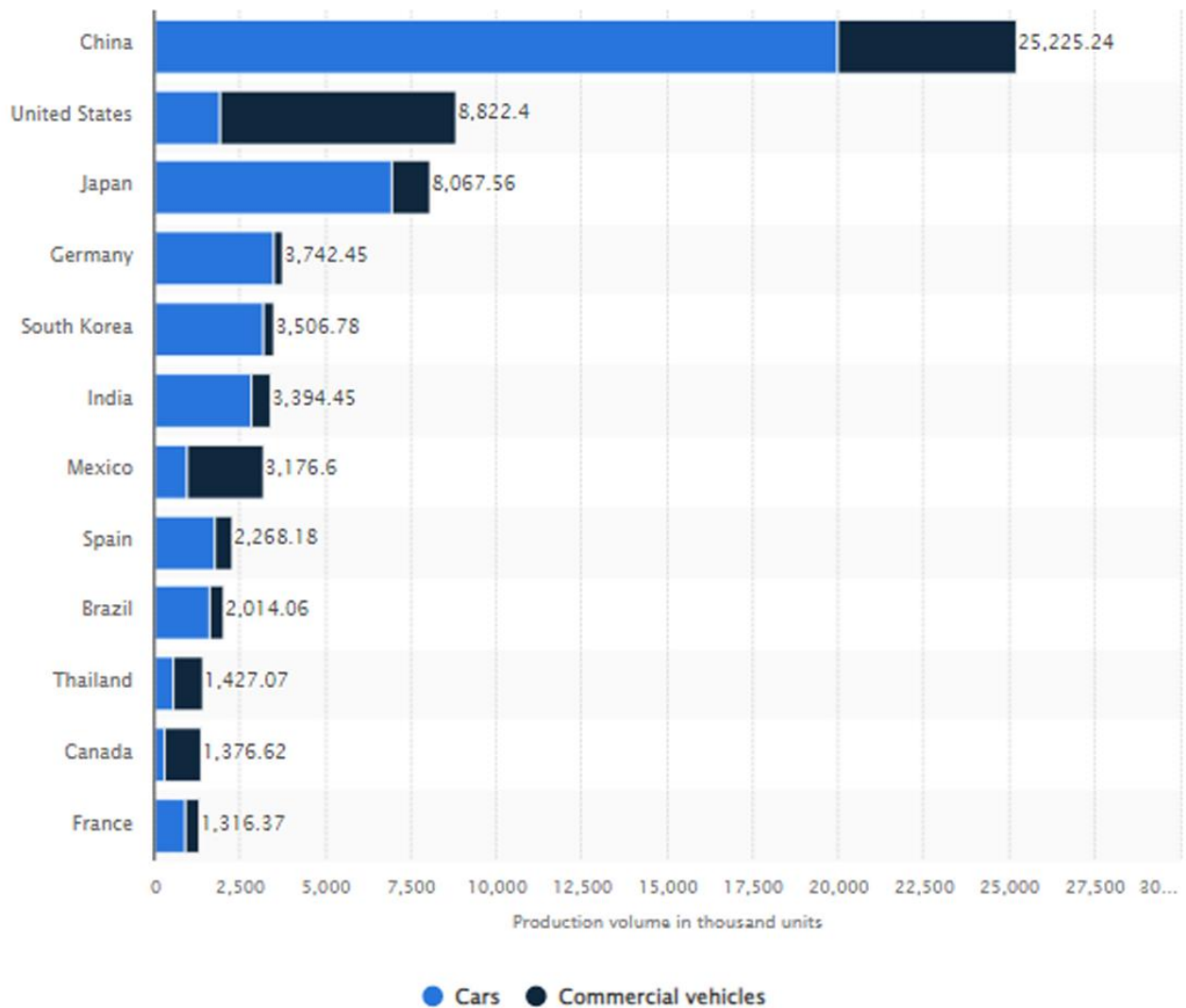


Рис. 2.2.Обсяг виробництва автомобілів у всьому світі в 2020 році за країнами, тис. од. [33]

У 2021 р. в Китаї було вироблено приблизно 21,41 млн. легкових і 4,67 млн. комерційних авто. З обсягом виробництва близько 21 млн. легкових авто Китай посів 1 місце серед країн з найбільшим виробництвом легкових автомобілів. За КНР йшли Японія, ФРН, США та Південна Корея – країни, які є домом для цінних автомобільних брендів у всьому світі. У середньому кожен 4 легковий авто у світі виробляється в Китаї.

Виробництво автомобілів у Китаї зростало, щоб задовольнити попит протягом багатьох років. Продажі легкових автомобілів зросли з приблизно 7 млн. авто у 2008 р. до понад 20 млн. авто у 2020 р. Починаючи з 2017 р. на ринку продажів транспортних авто спостерігалися збої з незначним падінням обсягів

продажів, пов'язаних головним чином із економічним спадом в країні. Передбачалося, що обсяги продажів автомобілів у Китаї все одно будуть знижуватися в найближчі кілька років, поки він знову не почне відновлюватися в 2022 р.

Однак, незважаючи на те, що виробництво та продаж транспортних авто у Китаї швидко зросли, Китай не претендує на збільшення частки ринку власних автомобільних брендів і лише йде в ногу з міжнародною конкуренцією. Частка ринку легкових автомобілів вітчизняного виробництва залишалася практично незмінною в 2015- 2021 рр. Крім того, майже всі автомобілі, що ведуть продаж в Китаї, є продуктом спільних підприємств з іноземними виробниками. Це пояснюється тим, що китайське законодавство вимагає від іноземних автовиробників створювати спільні підприємства з китайськими брендами. Наприклад, General Motors постійно співпрацює з Shanghai Automotive Industry Corporation, а південнокорейський автовиробник Hyundai створив спільне підприємство з Beijing Automotive Group. Таке регулювання передбачалося поступово пом'якшувати.

У 2021 р. автомобільна промисловість США випустила приблизно 9,17 млн. авто. У 2020 р. в Японії було вироблено приблизно 8,07 млн. авто, що трохи менше, ніж приблизно 9,68 млн. авто у 2019 р. Практично всі японські виробники автомобілів виробляють всередині країни і за кордоном. Зарубіжні автомобільні заводи мають вищий обсяг виробництва, ніж вітчизняні, займаючи найбільший виробничий регіон в Азії – за межами Японії. Усередині Японії виробничі підприємства зосереджені в промисловому поясі вздовж східного узбережжя, багато в префектурі Аїті та Сідзуока. У галузі працюють сотні тисяч вдома, залишаючись вирішальним для японського ринку праці та економіки. Зрештою, виробництво транспортного обладнання складає приблизно 2,5% у ВВП Японії. Основним фактором витрат у виробництві автомобілів є сировина, яка становить приблизно половину виробничої собівартості. Оскільки основна частина становить сталь, автовиробники заповнюють обсяги замовлень вітчизняних сталеварів. Іншими важливими матеріалами є пластик, алюміній, гума та літій у

випадку акумуляторних електромобілів. Виробництво цієї сировини сьогодні в значній мірі залежить від обмеженого викопного палива, що загрожує підвищити витрати виробництва в майбутньому. Одним із способів пом'якшення витрат є використання перероблених матеріалів із відпрацьованих транспортних засобів.

У 2021 р. було випущено 3,1 млн. авто. Це було зменшенням порівняно з 2020 р. на 3,5 млн. авто. Показники коливалися протягом зазначеного періоду часу, досягнувши піку в 2011 р. Німецька автомобільна промисловість є одним із стовпів німецької економіки, а також визнаним важковаговиком на світовій економічній арені. У німецькому автомобільному виробництві переважають марки, які, маючи національне коріння, вже давно користуються міжнародною славою і визнанням, а також попитом - Volkswagen, Audi, Mercedes-Benz. Виходячи з даних про власники, найпопулярнішою маркою автомобілів у ФРН дійсно був Volkswagen. Бренд також лідирував з точки зору лідируючих моделей автомобілів за кількістю нових реєстрацій автомобілів серед німецьких водіїв, причому VW Golf був найпопулярнішим вибором. Кількість легкових авто, проданих у ФРН, за останні роки незначно коливалася, і в 2020 р. було продано понад 2,7 млн. авто.

У 2021 році європейська автомобільна промисловість випустила понад 16,3 млн. авто, причому легкові автомобілі становили майже 85% від загальної кількості. Виробництво легкових автомобілів в Європі скоротилося більш ніж на три відсотки в порівнянні з 2020 р. У 2020 р. ФРН була найбільшою країною-виробником автомобілів у Європі, виготовивши приблизно 3,4 млн. авто і близько 147 тис. комерційних авто. ФРН є одним з найбільших автомобільних ринків у світі.

Разом із промисловістю готових автомобілів Південної Кореї, її промисловість запчастин оцінюється як одна з найкращих у світі. На південнокорейську промисловість автозапчастин припадає близько 5% світового виробництва запчастин, а вартість її продажів досягала багатомільярдних доларів США. Південнокорейські постачальники автомобілів залишаються конкурентоспроможними на світовому ринку запчастин за рахунок екологічно

чистих запчастин, розширених функцій і модульності. Крім того, очікується, що позиція Південної Кореї як ІТ-центру принесе користь місцевим виробникам автозапчастин у цьому відношенні.

Компанією з найвищим рейтингом серед основних південнокорейських виробників автозапчастин був Hyundai Mobis, посівши сьоме місце серед ста найбільших постачальників автомобілів у світі. Троє інших також були членами конгломерату Hyundai Motor Group, Hyundai WIA, Hyundai Transys і Hyundai KEFICO. Як провідний південнокорейський виробник запчастин, Hyundai Mobis продовжував отримувати багатотрильйонний дохід від продажів у південнокорейських вонах. Інші компанії з вищезгаданого списку були не такими плідними з точки зору продажів, але, тим не менш, справлялися досить добре для себе.

На південнокорейському ринку автомобільних шин домінують виробники всередині країни. На ринку в основному домінували дві компанії, Kumho Tire і Nexen Tire, наступною в черзі була Hankook Tire. Хоча компанія Hankook Tire була на третьому місці за часткою внутрішнього ринку, вона була провідним виробником шин у Південній Кореї у світовому масштабі. Дохід від продажів Hankook Tire протягом останніх років залишався на стабільному рівні, причому більшу частину доходу компанія отримувала від продажів за кордон, оскільки вона експортувала високоякісні шини виробникам автомобілів преміум-класу, таким як Mercedes-Benz.

Сьогодні на багатьох автомобілях встановлено різну електроніку, наприклад, відеореєстратори або навігаційні системи. Виробництвом цих автозапчастин займаються також південнокорейські компанії. Наприклад, LG Display виробляє РК-панелі та OLED-панелі для внутрішнього використання та експорту, а також займає значну частку на світовому ринку автомобільних дисплеїв. Дочірня компанія LG Corporation, LG Electronics, продає автомобільні інформаційно-розважальні пристрої, програмне забезпечення для автомобілів і технології автономного водіння. Thinkware Corporation, інший корейський

виробник автомобільної електроніки, заробив понад 140 млрд. південнокорейських вон лише на продажах відеореєстраторів.

Встановлено, що протягом 2020-2021 рр. світове виробництво автомобілів скоротилося майже на 23 % в порівнянні з аналогічним періодом, що вказує на складне ділове середовище для виробників транспортних засобів і постачальників запчастин. Виробництво транспортних засобів наразі зазнає структурних змін, що пропонує як проблеми, так і можливості. Зміни в основному зумовлені переходом до електрифікації та автоматизації, а виробники транспортних засобів і постачальники запчастин стикаються з проблемами ланцюга поставок, у тому числі через пандемію коронавірусу. Зараз Bosch є найбільшим у світі постачальником автомобілів. Компанія управляє близько 440 дочірніми та регіональними компаніями приблизно в 60 країнах.

2.2. Діагностика трендів розвитку ринку авто в Україні

Огляд світового ринку авто вказує на потребу аналізу трендів розвитку ринку авто в Україні, що дозволить виявити головні тренди зміни споживчих та бізнес-векторів даного ринку. Індекси промислової продукції за видами діяльності у 2021 році наведено в табл. 2.1.

Індекси промислової продукції за видами діяльності у 2021 році вказує на поступове зростання внутрішнього потенціалу складання авто в Україні, проте обсяг попиту значно перевищував внутрішній потенціал випуску, тому переважна частка ринку авто була імпоротною.

У 2020 р. продажі автомобілів в Україні склали 98,99 тис. авто, у порівнянні з 102, 54 тис. авто в 2019 р. Продажі автомобілів в Україні оновлюються щороку, доступні в 2005- 2020 рр., із середньою кількістю 185,08 тис. авто.

Таблиця 2.1

Індекси промислової продукції за видами діяльності у 2021 році, % [34]

	Січень	Січень- червень	Січень- грудень
Промисловість	96,5	102,8	101,9
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	74,9	107,3	123,2
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	78,2	150,3	155,8
Виробництво автотранспортних засобів	66,3	185,0	116,6
Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	122,2	133,1	105,2
Виробництво вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів	82,5	135,0	103,3
Виробництво інших транспортних засобів	74,1	99,5	88,8
Будування суден і човнів	77,3	104,1	102,3
Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу	56,6	79,9	106,6
Виробництво транспортних засобів, н.в.і.у.	74,9	107,3	155,8

У грудні 2008 р. дані досягли найвищих показників у 640,97 тис. авто, а в грудні 2015 р. – 52,34 тис. авто. Обсяги продажу автомобілів в Україні в 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.3.

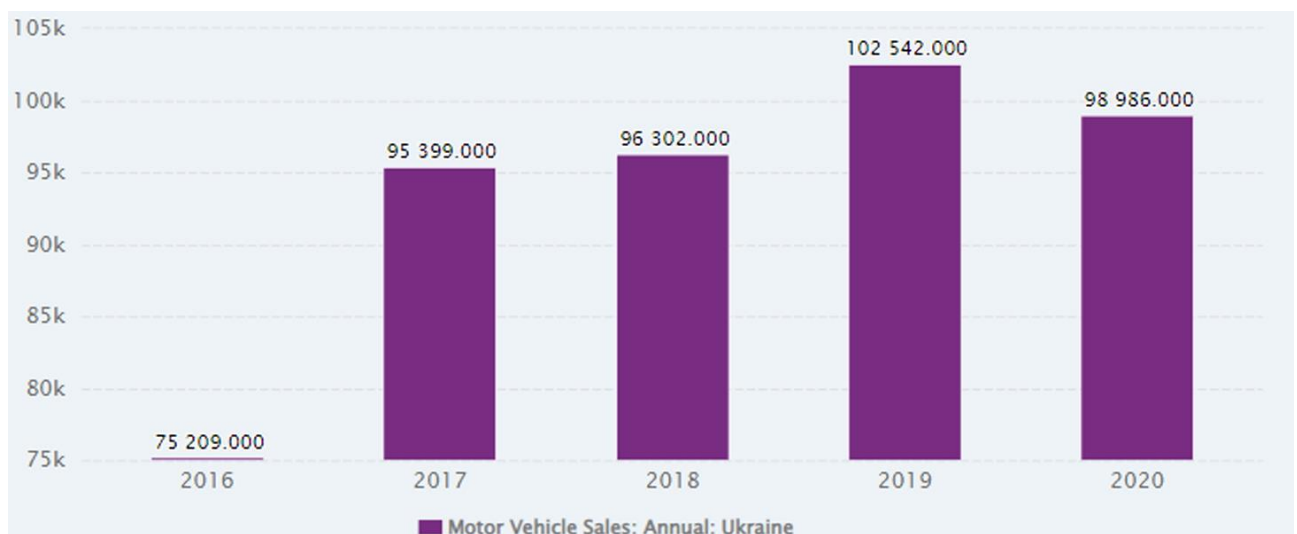


Рис. 2.3. Обсяги продажу автомобілів в Україні в 2016-2020 рр., од. [34]

За останніми даними, роздрібні продажі авто в Україні зросли на 13% р/р у грудні 2021 р. В 2019 р. що стосується бренду, цього року лідер Renault (-1,7%) отримав 0,3% частки ринку, за ним слідує зростаюча Toyota (+5,9%), яка отримала вражаючу частку в 1,4%. Kia, з іншого боку, втратила 1,5% акцій, впавши на 19,7%. Skoda залишилася на 4-му місці та скоротилася на 18,8%, за нею йде Hyundai, який піднявся на 1 місце, який втратив 20,9%. Nissan, впавши на 1 місце, зареєстрував найгірші показники, впавши на 28,1%, за ним слідують Volkswagen (-21,1%) і Peugeot, які піднялися на 2 місце і зареєстрували найкращі показники, отримавши 28,4% продажів. Замикаючи таблицю лідерів, Suzuki - опустився на 1 місце - набираючи 13,5% цього року, а Mazda опустилася на останнє місце, здобувши 14,5%. Найбільш проданим транспортним засобом була Toyota Rav4 (+34,6%) з проданими 5690 одиниць, яка зросла на 3 місця, обігнавши Renault Duster, який набрав 6,4%, зареєструвавши 5,534 нових продажів цього року. Kia Sportage (-16,3%) замикає подіум, впавши на 2 місця, і повідомляє про 5043 нових авто. 10 найбільш продаваних виробників/брендів в Україні в 2021-2022рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

10 найбільш продаваних виробників/брендів в Україні в 2021-2022рр. [34]

	Бренд	Березень 2022	%	Березень 2021	%	Відхилення, рік до року, %
1	Renault	108	19.8%	1,252	13.9%	-91.4%
2	Toyota	88	16.1%	1,171	13.0%	-92.5%
3	Skoda	37	6.8%	627	6.9%	-94.1%
4	Mitsubishi	32	5.9%	309	3.4%	-89.6%
5	Citroen	29	5.3%	185	2.1%	-84.3%
6	Volkswagen	28	5.1%	525	5.8%	-94.7%
7	Nissan	25	4.6%	451	5.0%	-94.5%
8	Hyundai	17	3.1%	458	5.1%	-96.3%
9	Kia	16	2.9%	646	7.2%	-97.5%
10	Chery	15	2.7%	331	3.7%	-95.5%
	Інші	151	27.7%	3,069	34.0%	-95.1%
	Всього	546	100.0%	9,024	100.0%	-93.9%

Найбільш популярними брендами авто на українському ринку були французькі та японські авто – Renault та Toyota. Український автомобільний ринок у 2021 р. зріс на 20,8% із 103,24 тис. авто, що відзначає зростання продажів у кожному кварталі. Renault є єдиною маркою в таблиці лідерів, яка повідомила про зниження продажів, втративши 6,2%. Український авторинок цього року виріс у двозначних цифрах і в кожному кварталі показував позитивні показники.

Ринок постраждав як від економічної, так і від політичної кризи, впавши майже на 10% від рекордного рівня (понад 600000 продажів), досягнутого більше десяти років тому. Негативний пік був досягнутий у 2016 р., коли було продано лише 65,51 тис. авто. Тоді ринок зареєстрував ознаки відновлення в 2017 р. з 82,73 тис. авто. Однак у 2018 р. продажі знову впали на 2,4% до 80,74 тис. авто. У 2019 р. ринок одразу відновився після падіння минулого року, закінчивши загальний обсяг продажів на рівні 88,25 тис. авто (+9,3%).

Ринок дуже незначно впав у 2020 р., незважаючи на те, що глобальна пандемія суттєво вплинула на продажі у 2 кварталі, фактично продажі за весь рік склали 85,45 тис. авто, що на 3,2% зменшилося в порівнянні з 2019 р.

У 2021 р. тренд розпочався позитивно для ринку України, фактично в 1 кв. було продано 21,10 тис. авто, що збільшило продажі на 4% у порівнянні з 1 кв. 2020 р., тоді як у 2 кв. 2021 р. продажі почали швидко рости, повідомляючи про збільшення продажів на 61,8% 27 284 авто через дуже низькі обсяги в 2 кв. 2020 р. У 3 кв. 2021 р. продажі зросли двозначним числом, збільшивши продажі на 20,8% з 27 719 одиниць, а в 4 кв. 2020 р. було продано 27 145 одиниць, збільшившись на 7,1%.

Дійсно, за весь рік продажі за 2021 р. склали 103 244, що на 20,8% збільшилося в порівнянні з 2020 р. Розподіл продажів легкових та легких комерційних автомобілів в Україні за виробниками наведено на рис. 2.4. Частка продажів брендів на українському ринку легкових та легкових вантажівок була дещо рівномірно розподілена: найбільша частка продажів на Renault та Toyota – 13 % та 12 % відповідно.

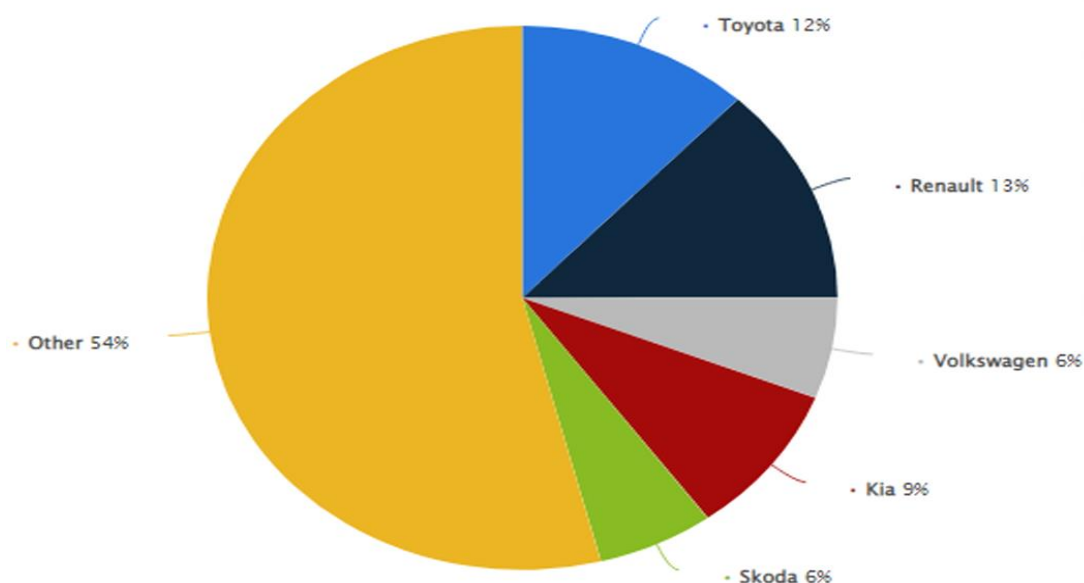


Рис. 2.4. Структура ринку авто в Україні, % [34]

Що стосується бренду, то цього року новий лідер Toyota (+14,4%) втратив 0,8% частки ринку, за ним слідує попередній лідер Renault (-6,2%), який втратив 3,8% частку і повідомив про найгірші показники в таблиці лідерів. Kia, з іншого боку, отримала 1,7% акцій, піднявшись на 50,1%. Skoda залишилася на 4-му місці і піднялася на 22%, за ним слідує Nissan, який піднявся на 1 місце, який отримав 25,6%. Hyundai - знизився на 1 місце - отримав 19%, за ним слідували Chery - піднявся на 8 місць - з найкращими показниками (+135,7%) і Mitsubishi, який піднявся на 5 місць і отримав 75,8% продажів. Закриваючи таблицю лідерів, ми маємо Volkswagen, який опустився на 2 позиції, набираючи 11,7% цього року, а Suzuki опустився на останнє місце, отримавши 27,1%. Найбільш проданим транспортним засобом цього року був Kia Sportage (+37,2%) з 6 918 проданими одиницями і піднявшись на 2 місця, обігнавши Toyota Rav4, яка зросла на 8,9%, зареєструвавши 6 196 нових продажів цього року. Renault Duster (-3,3%) замикає подіум, впавши на 1 місце, і повідомляє про 5354 нових проданих одиниці. За прогнозами, кількість автомобілів в експлуатації на 1000 населення в Україні до 2025 р. досягне 193,12 автомобілів, не враховують фургони та вантажівки.

Технологічний прогрес починає впливати на тип деталей, які необхідні для завершення готового продукту. Це дозволяє здійснювати подальшу сегментацію в

індустрії постачальників автомобілів, зокрема в галузі автомобільної електроніки. Найбільшими змінами в автомобільній промисловості зараз є автоматизація та електрифікація. Оскільки автономні та електричні транспортні засоби захоплюють ринок, електронні компоненти, особливо автомобільні напівпровідники, стануть ще більш важливими для автомобільного виробництва. На інших національних автомобільних ринках, зокрема України, китайські автомобільні марки мають значну перевагу в ціні перед імпортними автомобілями міжнародних виробників автомобілів. Таким чином, інші країни, що розвиваються, та ринки, що розвиваються, були основними напрямками експорту китайських автомобілів в 2021 р. Хоча експорт китайських марок автомобілів стрімко зріс за останнє десятиліття, Китаю ще далеко, щоб стати лідером експорту автомобілів. Автомобілі, вироблені в Китаї, не становлять загрози для японських або європейських виробників автомобілів на міжнародному рівні, оскільки китайський експорт більше зосереджений у сегментах ринку низького рівня.

Діагностика трендів розвитку ринку авто в Україні вказує на сталий попит населення як на нові авто, так і на вживані авто, що обумовлено негативним впливом державних податків на кінцеву вартість нових авто, тому національний ринок був насичений як новими авто, так і вживаними авто, на які було встановлено газове обладнання.

2.3. Аналіз стратегій міжнародних компаній на ключових ринках продажу автомобілів

На основі діагностики трендів розвитку ринку авто в Україні актуальним є проведення аналізу стратегій міжнародних компаній на авторинку України.

Toyota Motors — всесвітньо відомий бренд автомобілів, який базується в Японії. Окрім створення чудових транспортних засобів, він славиться використанням чудових методів виробництва та чудовим управлінням ланцюгом

поставок. Під час рецесії автомобільна промисловість пережила бурхливий етап. У цей період продажі та доходи брендів різко впали. Toyota також засвоїла важкий урок. Після кількох відкликань у США компанія пообіцяла робити свої автомобілі тільки кращими і кращими. Бренд має чудові технологічні можливості і зосереджується на розширенні лінійки електромобілів. Після успіху Toyota Prius, першого в світі серійного гібридного автомобіля, Toyota націлена на більшу лінійку електрифікованих транспортних засобів. Автомобільна промисловість стикається з кількома проблемами, включаючи більш високе регулювання та підвищення вартості сировини. Технології також змінюють світ автомобілів як ніколи раніше.

Станом на 2020 р. Toyota була провідним виробником автомобілів у світі, за нею близько слідувала Volkswagen Group. Daimler, німецький багатонаціональний виробник автомобілів зі штаб-квартирою в Штутгарті, очолив виробництво важких вантажівок. Незважаючи на те, що Tesla не є одним із провідних виробників автомобілів у світі ні за обсягом продажів, ні за доходом, вартість бренду Tesla зайняла лідируючу позицію у рейтингу найдорожчих автомобільних брендів у всьому світі у 2021 р.

Приблизно 10,5 млн. авто Toyota Motor Corporation витіснила свого найбільшого конкурента, Volkswagen Group, як найбільшого у світі виробника автомобілів. Обидва виробники продають автомобілі під різними брендами. У той час як продажі Toyota включають продажі її марок Daihatsu і Hino, Volkswagen Group поставила близько 8,2 млн. авто-седанів, позашляховиків і компактних автомобілів під своїми провідними брендами легкових автомобілів, а також близько 899 900 вантажівок під своїми 4 торговими марками.

Автовиробники пережили катастрофічний 2020 р., коли виробництво та продажі автомобілів скоротилися на тлі спалаху коронавірусу на ключових ринках. Китай був першим ринком, який відчув спад продажів автомобілів у лютому 2020 р., але з тих пір відновився. Країна вжила заходів для скорочення поширення COVID-19, а покращення показників продажів у Китаї стало рятівним колом для Toyota і Volkswagen.

Головною перевагою Toyota є її технологічні можливості. Бренд має 69 виробничих заводів і компаній, з яких 16 базуються в Японії і 24 в решті Азії. Крім того, він має 16 науково-дослідних центрів по всьому світу. Його виробнича система також виділяє його з натовпу брендів і була широко визнана найкращою у всій галузі. Виробнича система Toyota або TPS була визнана найефективнішою в усуненні відходів. Ця система також відома як система Just in Time або Lean Production. Toyota вдосконалювала цю виробничу систему протягом поколінь, що допомогло їй досягти найвищої ефективності з точки зору виробництва транспортних засобів та їх частин.

Toyota ефективно керувала великим ланцюгом поставок і розподільною мережею. Кожен із транспортних засобів, які виробляє Toyota, складається з тисяч деталей, які вона отримує від постачальників по всьому світу. Toyota працює в тісній співпраці зі своїми постачальниками і сформувала міцні та довгострокові відносини з цими постачальниками, щоб контролювати витрати виробництва. Вона має 167 основних закордонних дистриб'юторів, які поширюють свою продукцію по всьому світу. У 2017 році загальний обсяг продажів бренду склав 8,9 мільйона автомобілів. Управління великим глобальним ланцюгом дистрибуції вимагає тісної співпраці з дилерами та дистриб'юторами. Toyota дуже добре впоралася з цим завдяки своїй глобальній виробничій та розподільній мережі. Його дистриб'юторська мережа поділена на вісім регіонів, які включають Північну Америку, Латинську Америку, Азію, Європу, Африку, Китай, Близький Схід та Океанію, а також є основним каналом продажів для бренду.

Хоча двоколісні автомобілі зазвичай не враховуються при присудженні звання найбільшого виробника транспортних засобів у світі, серед конкурентів Volkswagen Group в автомобільному секторі тривають дебати щодо того, чи враховувати комерційні транспортні засоби в рівнянні, чи ні. У 2018 р. альянс Renault-Nissan-Mitsubishi заявив, що він є провідним виробником автомобілів, якщо розглядати лише автомобілі та легкі комерційні транспортні засоби. .

Tesla можна розділити на 2 сегменти: автомобільна промисловість та промисловість акумуляторів. Їхні акумулятори розроблені для автомобільної

промисловості, але наявність підрозділу акумуляторів з найсучаснішими батареями у світі дозволяє Tesla працювати з іншими виробниками; постачаючи їм акумулятори для їхніх електромобілів. Tesla використовує стратегію горизонтального проникнення.

У 2021 р. марка Tesla була визнана найдорожчим автомобільним брендом у світі з вартістю близько 42,6 млрд. дол. США. Toyota, минулорічний лідер, зараз посіла 2 місце, за нею йде Mercedes-Benz. Відомий американський виробник електромобілів Tesla у 2020 р. займав перше місце на світовому ринку електромобілів із підключенням до електромобілів, за ним слідували Volkswagen Group та SAIC, державна китайська компанія з розробки та виробництва автомобілів. Протягом останнього десятиліття виробництво електромобілів неухильно зростало, а вартість літій-іонних акумуляторів постійно знижувалася протягом того ж періоду. Оскільки екологічні проблеми зростають, попит на електромобілі продовжує зростати, завдяки планам і стратегіям, створеним і підтриманим урядами по всьому світу, щоб заохочувати покупку транспортних засобів з нульовими викидами.

Tesla невпинно піднімалася вгору в рейтингу найдорожчих автомобільних брендів у світі, досягнувши вершини в 2021 р. Tesla, Inc., заснована в 2003 р. як Tesla Motors, є північноамериканським виробником електромобілів і автомобілів з екологічно чистої енергії, що базується в Пало-Альто, Каліфорнія. Його дохід у 2020 рр перевищив 31,5 млрд. дол. США, а Tesla Model 3 стала найбільш продаваною моделлю електромобіля, що підключається в усьому світі, у 2020 р.

Toyota, яка посіла 2 місце, є підрозділом компанії Toyota Motor Company,. Toyota є однією з найбільших компаній у світовій автомобільній промисловості, яка працює в різних сегментах, включаючи позашляховики та кросовери, вантажівки та мотоцикли. Автомобільні бренди, такі як BMW та Mercedes-Benz, також увійшли до списку найдорожчих марок автомобілів у всьому світі. Німецький Mercedes-Benz (підрозділ Штутгартського виробника автомобілів і вантажівок Daimler) збирає розкішні та кросовери, автобуси та вантажівки. Згідно з доходами, Daimler очолив список провідних виробників вантажівок у 2020 р.

Daimler заробив майже 43 млрд. дол. США від сегментів вантажівок і автобусів у цьому році, перевершивши всі інші бренди більш ніж на 10 млрд. дол. США. Компанія продає вантажівки під брендами Freightliner, Western Star, BharatBenz, Mercedes-Benz і Fuso.

Німецький Daimler був провідним виробником вантажівок у 2020 р. Серед інших провідних компаній були Volvo, Volkswagen та Paccar. Volkswagen володіє Scania і MAN SE; вона також у стратегічному союзі з Navistar. Scania Aktiebolag — автомобільний виробник вантажівок і автобусів для важкого транспорту, а також промислових і суднових двигунів. Хоча Європа продовжує залишатися найважливішим ринком Scania, виробник повідомив про найбільше збільшення кількості замовлень у Латинській Америці. Шведський конкурент Scania, Volvo, володіє важливими брендами, зокрема Mack, Volvo, UD і Renault Trucks. Компанія також перебуває у стратегічному партнерстві з китайською Dongfeng. Paccar, єдиний неєвропейський виробник у рейтингу, посів 4 місце.

Європейський ринок як відображає, так і впливає на світові результати. Daimler і Volkswagen володіють найбільшими частками ринку середніх і важких комерційних автомобілів у Європі в 2020 р. Пандемія Covid-19 призвела до падіння продажів вантажівок у різних європейських країнах, що також відчулося в усьому світі. Дохід Daimler Truck знизився приблизно на 22 % в між 2019- 2020 рр. Подібні падіння спостерігалися і для інших виробників.

Дохід Volkswagen Group зріс у 2021 р. Дохід автовиробника в розмірі 250,2 млрд. євро також забезпечив VW місце в рейтингу найбагатших компаній світу. Підрозділ Volkswagen Passenger Cars представляв найбільший внесок у дохід компанії з часткою доходу близько 30,4 % в 2021 р. Флагманський бренд Volkswagen Group в основному має хетчбеки, кабріолети та седани, а також низку мінівенів і позашляховиків. у своїй лінійці продуктів.

У той час як продажі Volkswagen в Німеччині були незмінними протягом останніх кількох років, АТР став найбільшим цільовим ринком VW. Споживачі в Китаї та Гонконгу купують майже в 10 разів більше автомобілів під маркою

Volkswagen, ніж покупці автомобілів у США. Volkswagen та інші німецькі автомобільні марки мали 24% частку китайського ринку в 2020 р.

FCA отримала близько 87 млрд. євро доходу в 2020 р. Fiat Chrysler Automobiles було утворено шляхом злиття в 2014 р. Fiat Chrysler Automobiles і PSA Group завершили ще одне злиття на початку 2021 р. Новостворена холдингова компанія Stellantis буде займати 1 місце - 4 за величиною автомобільна виробнича група в світі.

У 2020 р. Daimler отримав близько 154,3 млрд. євро (або близько 189,5 млрд. дол. США) доходу. Дохід зменшився приблизно на 15 % у порівнянні з 2019 р. У лютому 2022 р. Daimler AG оголосила про дебют Daimler Truck на фондовому ринку, коли компанія розділилася на Daimler Truck і Mercedes-Benz Group, щоб відокремити бізнес комерційних і легкових автомобілів. Дохід Volvo Group у 2021 р. склав близько 372 млрд. шв. крон (або близько 38,3 млрд. дол. США). Поставки вантажівок зросли на 21%, що збільшило дохід приблизно на 10 % у порівнянні з 2020 р.

У 2020 р. Bosch отримав близько 71 млрд. євро. Сегмент мобільних рішень компанії сильно постраждав через спалах пандемії коронавірусу в Європі. У 2015 р. дохід Bosch зріс більш ніж на 20 млрд. євро. Приблизно в цей час Bosch здійснив кілька важливих поглинань, які збільшили прибуток. Включається поглинання спільного підприємства з Siemens Hausgeräte на суму 3 млрд. євро. Партнерство Bosch і Siemens, відоме як BSH, досі працює під тією ж назвою, виробляючи побутову техніку. Також існувало партнерство між Bosch та конкурентом ZF Friedrichshafen AG. Спільне підприємство ZF Lenksysteme було виробником електронних систем рульового керування для дорожніх транспортних засобів. Після поглинання компанія Bosch придбала всі акції компанії в 4 млрд. євро і змінила назву на Robert Bosch Automotive Steering. Злиття та поглинання найбільших компаній ФРН можуть коштувати 10 млрд. євро.

Офіційно Robert Bosch GmbH, багатонаціональна компанія з інженерії та електроніки, є одним із провідних брендів ФРН. Robert Bosch GmbH також входить до числа найбільших інженерних та електронних компаній Німеччини.

Незважаючи на те, що Bosch більше не є частиною знаменитого німецького Міттельстанду, Bosch все ще перебуває у приватній власності.

У 2020- 2021 рр. дохід Denso скоротився більш ніж на 4%, на відміну від інших компаній в японському автомобільному секторі. У 2021 р. автомобільний постачальник отримав близько 5 трлн. японських єн або 44,7 млрд. дол. США. Бізнесу Denso заважали сповільнення японської економіки, напруженість у торгівлі між Китаєм та США, а також спалах Covid-19.

Ситуація у світовій автомобільній промисловості стала сильніше, ніж кілька років тому під час рецесії. Після того, як рецесія минула, продажі та прибутки в американській автомобільній промисловості відновилися швидше. На китайському ринку автомобільна промисловість також відбулася сильніше після рецесії. Галузеві звіти показують, що продажі та прибуток автомобільних брендів подвоїться до 2020 р. Різні нові тенденції формують зростання автомобільної промисловості в цьому десятилітті. Ця галузь переживає швидкий перехід, і її майбутнє буде формуватися за рахунок електромобілів і автономного водіння. У майбутньому фокус повністю переміститься на клієнтів, а електричне водіння та автономне водіння стануть найважливішими.

Згідно зі звітом, опублікованим Euler Holmes Economic Research, автомобільний ринок перетнув поріг у 100 мільйонів одиниць до 2019 року. Навіть у 2019 р. очікується, що світові продажі автомобілів перевищать 98 мільйонів. одиниць. Очікується, що в Китаї та Росії поточні темпи зростання збережуться, а в Росії та Бразилії очікується більш швидке відновлення. Оскільки автомобільна промисловість переживає швидкий перехід, перед брендами буде серйозна проблема впоратися з цим переходом. Щоб залишатися конкурентоспроможними, автомобільним брендам потрібно буде постійно інвестувати в нові технології та моделі, включаючи всі форми транспортних засобів, від недорогих до преміальних та електричних транспортних засобів.

Проте, зростання галузі також стикається з правовими та нормативними факторами. Вимоги до викидів постійно зростають, і вони призводять до підвищення виробничих витрат для брендів. Водночас попит на транспортні

засоби також продовжує зростати і, як очікується, зростатиме й у майбутньому. Очікується, що прибутковість автомобільних брендів буде вищою через зростання попиту на автомобілі преміум-класу та позашляховики. Згідно з річним звітом GM, попит на транспортні засоби в США, включаючи автомобілі, вантажівки та кросовери, становив близько 17,9 мільйонів одиниць у 2016 році. Два роки тому цей показник становив 16,9 мільйона одиниць.

General Motors була провідним виробником автомобілів у США у 2020 р., виходячи з оцінки її частки ринку понад 17 %. Компанія General Motors, спочатку заснована в 1908 році, а потім була реструктуризована в 2009 р., володіє кількома найбільш культовими автомобільними брендами США, включаючи Buick, Chevrolet і Cadillac. Chevrolet є найуспішнішим брендом GM, його модель Equinox посідає восьме місце серед найбільш продаваних автомобілів і позашляховиків у країні протягом 1 половини 2021 р. Хоча автовиробник збирає більшість своїх автомобілів у США, General Motors також виробляє великий відсоток його автомобілів в Азії: більшість автомобілів General Motors, призначених для китайського ринку, виробляються локально, а Buick був першим автомобілем, який випустили на заводі General Motors в Шанхаї в 1998 р.

Глобальні продажі General Motors зменшуються з 2016 р., досягнувши приблизно 6,8 млн. авто у 2020 р. Це падіння на 11,5% у порівнянні з 2019 р. частково було пов'язано із загальним падінням продажів автомобілів, прискореним пандемією COVID-19. Чисельність працівників дотримувалася подібної тенденції, зменшуючись в 2019-2020 рр., причому найбільше падіння було зафіксовано в 2016 р. Виробник повідомив про втрату близько 257 млн. дол. США від своєї діяльності в Європі протягом того ж року, зрештою продавши свої марки Opel і Vauxhall до PSA Group у березні 2017 р. Під час кризи автомобільної промисловості в 2008-2009 рр. General Motors став вразливим до ринкової рецесії. У 2009 р. компанія змогла знову з'явитися завдяки реорганізації, підтриманій урядом, що дозволило «новому General Motors» купувати оперативні активи у «старого General Motors». На обсяги продажів і доходів General Motors також вплинула глобальна криза охорони здоров'я в 2020 р., впавши приблизно на 11 %

до трохи менше 122,5 млрд. дол. США. Це зниження доходів було найбільш помітним на ринках за межами Північної Америки, де прибуток від продажів скоротився приблизно на 28%. Зосередженість General Motors на внутрішньому ринку привела до того, що витрати на рекламу на ринку США у 2019 році перевищили 2,9 млрд. дол. США, що становить понад 79 % її витрат на рекламу в усьому світі.

Buick сприймався власниками транспортних засобів як 4 найнадійніший автомобільний бренд у США станом на листопад 2020 р., вище за найбільш продаваний бренд виробника Chevrolet і двох його основних конкурентів: Ford і Honda. Задоволеність клієнтів у 2021 р. також була в межах середнього значення для брендів компанії. Індекс GMC був на одному рівні із середнім показником 78, тоді як Buick і Cadillac набрали на один бал нижче стандарту.

General Motors також тісно співпрацює з Honda, 4 найбільш продаваним брендом у США після Chevrolet, Toyota і Ford. Очікується, що обидва бренди будуть використовувати платформу для електромобілів у Північній Америці, щоб знизити свої витрати. Honda, зафіксувавши близько 13,17 трлн. японських єн у 2021 р. (близько 120,48 млрд. дол. США при обмінному курсі однієї японської єни, що дорівнює 0,0091 долара США), зійшлася на північноамериканському ринку з Chevrolet. У той час як Chevrolet лідирував із продажів у США, Honda зафіксувала більший обсяг продажів автомобілів у Канаді у 2020 р.

Включно з сегментами MINI і Rolls-Royce, Bayerische Motoren Werke AG заробила близько 99 млрд. євро прибутку в 2020 р. На тлі пандемії коронавірусу дохід компанії скоротився приблизно на 5%, а поставки скоротилися приблизно на 8%. Тим не менш, бренд BMW залишається одним з провідних брендів автомобілів класу люкс у світі. Оскільки індустрія дорожнього транспорту та транспорту рухається до електрифікації, автономності та мобільності, BMW усвідомлює, що вона повинна залишатися актуальною. У 2020 р. компанія поставила приблизно на 1/3 більше автомобілів MINI і BMW з електричним двигуном, ніж роком раніше. BMW 330e був однією з найбільш продаваних моделей транспортних засобів, що підключаються в Європі в 2020 р.

Очікується, що BMW запропонує ще 21 модель на європейському ринку електромобілів до 2021 р. Майбутні моделі будуть пропонувати підключені та повністю електричні версії, і BMW планує додати свої повністю електричні моделі BMW i4 та BMW iX до своєї лінійки в 2021 р. Однак продажі BMW і серії сильно вплинули на пандемію, і в 2020 р. вона впала. Виробник також боротися з дефіцитом напівпровідникових мікросхем у 2021 р., що призвело до того, що деякі з його автомобілів того року не пропонували споживачам функцію сенсорного екрану. В усьому світі BMW став 5 виробником електромобілів із підключенням до електромобілів у першій половині 2021 р. З часткою світового ринку трохи менше 6%, виробник став вище одного зі своїх основних конкурентів, Daimler. Штаб-квартира компанії знаходиться в Німеччині, але є заводи в багатьох інших країнах, включаючи Бразилію, Індію, Південну Африку, Великобританію, США, Мексику та Китай. Останній стає найважливішим ринком BMW; приблизно одна третина продажів автомобілів у 2020 р. припадала на Китай. BMW працює у спільному підприємстві з китайською компанією BMW Brilliance Auto.

У США BMW входить у десятку найпопулярніших марок автомобілів і користується найбільшою популярністю серед молодих водіїв. Автовиробник також був найпопулярнішим брендом розкішних автомобілів у країні в 2020 р., займаючи місце трохи вище марки Toyota Lexus і Mercedes-Benz. BMW також користується популярністю в усьому світі, завдяки сильному та позитивному впізнанню бренду в Інтернеті. У порівнянні з BMW, його конкуренти Lexus і Mercedes-Benz зафіксували менш позитивні настрої в Інтернеті в останньому кварталі 2019 р. BMW також був одним з найбільш помітних брендів в Інтернеті та соціальних мережах, відразу за Tesla. У 2021 р. Bayerische Motoren Werke AG (BMW) поставила понад 2,5 млн. авто по всьому світу. Основні бренди BMW включають BMW (автомобілі та мотоцикли), MINI та Rolls Royce.

В 2021 р. марка BMW була 4 за цінністю автомобільною маркою відразу після свого головного конкурента, Mercedes-Benz від Daimler. BMW повідомляє про заводи по всьому світу, зокрема у Великобританії, США, Мексиці та Китаї.

Останній стає найважливішим ринком BMW: близько 1/3 продажів автомобілів у 2020 р. було зафіксовано в Китаї. BMW також посідає 2 місце серед найвідоміших брендів автомобілів у США, лише на 2 бали відстаючи від Mazda.

Ринок розкішних автомобілів, частиною якого є BMW, неухильно зростав до 2019 р., перш ніж пандемія COVID-19 призвела до зниження розміру ринку до трохи більше 500 млрд. євро. Цей спад на ринку також помітний у поставках BMW по всьому світу, які знизилися більш ніж на вісім відсотків у порівнянні з минулим роком. Дохід BMW у 2020 р., який склав близько 99 млрд. євро, відображав вплив економічного спаду на попит і поставки автомобілів. Незважаючи на уповільнення попиту, у 2020 р. BMW був провідним брендом розкішних автомобілів у США, за ним слідував Lexus, його основний конкурент у цьому секторі.

У 2021 р. поставки автомобілів BMW MINI склали близько 302,1 тис. авто. BMW керує брендом MINI з 2000 р. і адаптував компактний стиль торгової марки, спочатку розроблений British Motor Corporation (BMC). У Великобританії бренд MINI був запущений з великим успіхом. На частку MINI у Великобританії припадає близько трьох відсотків зареєстрованих автомобілів і на неї припадає майже 30 % продажів автомобілів BMW Group у Великобританії. Бренд MINI спочатку був невеликим дводверним хетчбеком, який став синонімом британського стилю 1960-х рр. і автомобіля. MINI навіть був розроблений як успішний ралійний автомобіль, з його компактным дизайном і низьким центром ваги, здатним прискорюватися на крутих поворотах.

США були одним з найбільших ринків MINI. Проте, у світлі частки MINI на американському ринку, що скорочується, BMW має намір внести серйозні зміни в дизайн і маркетингові стратегії, щоб вони відповідали ринку США. На відміну від своїх менших попередників, MINI Countryman був першим субкомпактним кросовером для цієї марки. Очікується, що майбутні MINI підуть у подібних напрямках. Прогнозується, що світові продажі автомобілів впадуть до 70 млн. авто у 2022 р. в порівнянні з піком майже 80 млн. авто у 2017 р. Найважливіші сегменти автомобільної промисловості включають комерційні та легкові

автомобілі. Китай вважається одним з найбільших автомобільних ринків у всьому світі, як з точки зору продажів, так і виробництва. Продажі автомобілів у Китаї вперше впали в 2018 р.; у лютому 2020 р. ринок зазнав скорочення, але невдовзі відновився.

Світ мобільності кардинально зміниться до 2030 року: електричний привід і повністю мережевий транспорт з автономним приводом визначать, як ми будемо рухатися в майбутньому. Завдяки новій стратегії Групи «НОВИЙ АВТО – Мобільність для майбутніх поколінь» Volkswagen Group стане значним рушієм цієї трансформації та прискорить її перебудову від виробника автомобілів до провідного глобального постачальника мобільних пристроїв, керованих програмним забезпеченням. Компанія, яка змінює визначення мобільності, водночас нейтрально та сумлінно веде бізнес-клімат. Керівний принцип: розробка стійких, пов'язаних, безпечних і індивідуальних рішень мобільності для майбутніх поколінь.

За прогнозами, до 2030 р. світова автомобільна промисловість зросте до трохи менше 9 трлн. дол. США. Очікується, що продажі нових автомобілів становитимуть близько 38 % цієї вартості. У всьому світі Volkswagen Group і Toyota Motor є провідними виробниками автомобілів за рівнем доходу. У 2020 р. японський автомобільний гігант отримав майже 250 млрд. дол. США, тоді як Volkswagen заробив трохи більше 245 млрд. дол. США. Компанія Tesla, що базується в США, також зафіксувала стрімке зростання протягом 2021 р., будучи брендом із найвищим зростанням вартості бренду в усьому світі в різних секторах. Електромобілі набули популярності в останні роки, їх використання зросло втричі в 2016-2019 рр., включаючи акумуляторні електричні та підключаються гібриди. На тлі спалаху пандемії в Китаї багато заводів були закриті, а нові транспортні засоби не сходили з конвеєрів в Ухані. Припинення роботи через спалахи продовжують впливати на галузь у глобальному масштабі, хоча заводи знову відкрилися на багатьох ринках. Зовсім недавно пандемія коронавірусу також викликала дефіцит мікросхем у багатьох галузях промисловості, включаючи автомобільний сектор. Прогнозується, що в

середньому до 2030 р. електронні системи становитимуть половину загальної ціни нового автомобіля. Масове виробництво автомобілів почалося на початку 1900-х рр., коли Ford запровадив конвеєрне виробництво автомобілів для масового виробництва Model T. Сьогодні Ford Motor Company все ще входить до числа провідних виробників легкових автомобілів, найпопулярнішою моделлю легкових вантажівок є Ford. F-Series, яка також була одним із найбільш продаваних легких автомобілів 2020 р. в усьому світі.

Завдяки глобальним ініціативам, таким як Паризька угода, кілька країн по всьому світу почали вводити суворіший контроль за викидами нових моделей автомобілів. Таким чином, автовиробники починають розширювати свій бізнес у секторі електромобільних. Очікується, що до 2025 р. кожен 3 проданий новий автомобіль буде приводиться в рух або за допомогою електричної батареї. Протягом наступного десятиліття послуги з мобільності та автономні транспортні засоби мають спровокувати ще одну революцію в автомобільному секторі. Очікується, що Китай буде лідирувати на ринку до 2040 р. з прогнозованим продажем автономних транспортних засобів у 14,5 млн. авто.

Аналіз стратегій міжнародних компаній на авторинку України вказує на використання адаптивних стратегій просування авто з урахуванням вимог ринку, попиту на авто, фінансових стратегій, векторів розвитку як первинного, так і вторинного ринку.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА АВТОРИНКУ УКРАЇНИ

3.1. SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України

Проведений аналіз стану та векторів розвитку реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України вказує на потребу проведення SWOT аналізу. SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Переваги розташування – Україна розташована в дуже стратегічному географічному положенні. Україна може легко експортувати та імпортувати до ЄС, Угоди про вільну торгівлю з ЄС та іншими країнами світу Зростання обсягу ПП підштовхнуло України до того, щоб стати виробничим центром для автомобільної промисловості. У той же час ПП допомагають створювати мережеву інфраструктуру частин та компонентів, яка потрібна багатьом виробникам, щоб продовжувати залучати більше ПП.	Внутрішній ринок - Через багато макроекономічних причин місцеві продажі нових транспортних засобів залишаються на тому ж рівні, що й 10 років тому. У той же час зростання кількості імпорту зі США та ЄС посилює продажі вживаних автомобілів. Уряд посилює бар'єри для імпорту старих транспортних засобів шляхом впровадження нової політики, яка запобігає імпорту транспортних засобів із високим рівнем забруднення. Висока залежність від експорту. Близько 80% місцевої продукції було експортовано в 2013 році. Усі головні виробники мають експортну стратегію, щоб скористатися перевагами географічного положення та угод про вільну торгівлю, які є перевагами України. Слабкі корінні компанії. Автомобільна промисловість має відносно високі бар'єри для входу нових компаній. Ця галузь потребує великої кількості інвестицій у людські, машинні та інфраструктурні ресурси, які, як правило, відновлюються лише через багато

Продовження табл. 3.1

1	2
	років. іноземним постачальникам першого рівня.
Можливості	Загрози
Молоді демографічні дані. Однією з таких сфер є можливість мати великий резерв кваліфікованих робітників. У той же час це дає можливість мати більший місцевий ринок. Тим не менш, це може бути одноразовою можливістю, оскільки, якщо її упустити, її може бути важко повернути. Мережа постачальників. Цінуючи зростаючу привабливість ПП, багато постачальників деталей і компонентів будують заводи в країні. Це ідеальна ситуація, яка створює ефект снігової кулі, залучаючи ще більше ПП. Звичайно, сама по собі велика мережа постачальників не є достатнім стимулом для іноземних компаній інвестувати в Україну, але через високу складність автомобільної промисловості та тисячі компонентів, які потрібні автомобілі, це дуже важливий фактор. Зв'язок автомобільної промисловості з академічними установами є основоположним для забезпечення відповідного типу людських ресурсів, які необхідні. Основна можливість, яку має Україна, — це розвивати свою конкурентну перевагу. Оскільки Україна почала розвивати автомобільну промисловість за допомогою ПП, країна використала перевагу свого розташування як один з основних факторів, щоб відрізнятись від інших країн. Нині вона поєднала перевагу свого розташування з привілейованим доступом до ключових ринків; в результаті стратегія була успішною, щоб перетворити Україну на потужний виробничий центр	Залежність від транснаціональних компаній. Хоча Україна функціонує як потужний виробничий центр, але не має національного виробника автомобілів. Усі відповідні виробники автомобілів і більшість компаній, що займаються виготовленням запчастин і комплектуючих, є іноземними компаніями. Це вказує на довгостроковий ризик для загальної автомобільної промисловості. Багатонаціональні компанії можуть припинити діяльність у країні в будь-який момент, коли вони вирішать серйозно змінити свою міжнародну стратегію. Країни з місцевим виробництвом автомобілів від іноземних компаній мають бути менш конкурентоспроможними, ніж країни з місцевими компаніями автопрому. Україна визнала необхідність диверсифікувати свої експортні ринки. Кваліфіковані працівники. Високий попит на кваліфікованих працівників у порівнянні з низьким числом кандидатів створює ризик зробити кваліфікованих робітників високовартісним активом, що збільшує загальну вартість робочої сили у Україні. Обґрунтування цього ґрунтується на фундаментальному законі впливу попиту та пропозиції на ціну. Оскільки більшість продукції експортується на розвинені ринки, ці продукти розроблені та розроблені відповідно до потреб цих ринків. У результаті ці продукти можуть бути занадто дорогими для більшості споживачів на місцевому ринку та інших ринках, що розвиваються.

Джерело: складено автором

Та сама політика, яка позитивно сприяла процесу розвитку, також сприяла створенню поточних слабких місць і загроз. Серед виявлених слабких місць, висока залежність від експорту та відсутність місцевих компаній виявилися найважливішими факторами, що спричиняють брак продуктів, орієнтованих на

країни, що розвиваються, та діяльності з високою доданою вартістю. У зв'язку з головним фокусом збільшення частки експорту на розвинені ринки, Україна залежить від імпорту технологічних можливостей з розвинених ринків. Ця ситуація заважає можливостям виявити потреби та характеристики місцевого ринку та сприяє зменшенню можливостей для конкуренції місцевих постачальників, що може призвести до розвитку місцевих та місцевих інноваційних можливостей [38]. SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України впливають на конкурентний стан автомобільних ТНК, зокрема, Toyota сьогодні успішна, оскільки:

- Спосіб Toyota: діяльність Toyota ґрунтується на принципах постійного вдосконалення та поваги до людей. Ці принципи підвищують продуктивність і сприяють інноваціям. Вони також надихнули концепцію бережливого управління. Протягом багатьох десятиліть ці принципи становили основну силу Toyota.

- Патенти на паливні елементи: автомобільні компанії переслідують бачення транспортних засобів з нульовим рівнем викидів за допомогою двох основних технологій – водневих паливних елементів і електромобілів. Toyota володіє приблизно 5680 глобальними патентами, пов'язаними з водневими паливними елементами. Завдяки цим патентам Toyota зайняла сильні позиції на ринку автомобілів з нульовими викидами.

- Твердотільний акумулятор: на додаток до паливних елементів, Toyota також активно досліджує та розробляє технології для електромобілів. Toyota представляє свій революційний твердотільний акумулятор у 2021 р. Компанія стверджує, що новий акумулятор розширить максимальний запас ходу електромобіля до 500 км на одній зарядці. Крім того, він заряджається від 0 до 100% за 10 хвилин. Що ще більш вражаюче – Toyota розробила технологію на чотири роки раніше запланованого.

- Гібриди: У той час як Toyota розвиває компетенції в транспортних засобах з екологічно чистою енергією, вона зміцнює свої позиції в гібридних автомобілях. Toyota виробляє одні з найнадійніших екологічних автомобілів на

ринку. Поки залежність від викопного палива не буде усунена, гібриди Toyota будуть привабливим варіантом для екологічно свідомих покупців.

– Високі показники акцій: спровокований пандемією економічний спад сильно вдарив по автовиробникам. Незважаючи на це, акції Toyota показали краще, ніж більшість виробників автомобілів. У той час як акції General Motors впали на 64% від піку до мінімуму, акції Toyota впали лише на 15%. Це свідчить про стійкість компанії[38].

Слабкі сторони, що перешкоджають або уповільнюють зростання, Toyota:

– Нагадування: Хоча Toyota встановлює стандарти контролю якості, її дизайн і виробництво не є бездоганними. Наприклад, на початку цього року Toyota відкликала 700 000 автомобілів через несправний паливний насос. Такі ситуації знецінюють довіру людей до бренду і можуть зруйнувати десятиліття доброї волі.

– Страйки: дотримання суворих стандартів контролю якості при підтримці високої продуктивності та прибутковості часом ставить керівництво в розбіжності з робочою силою. Нещодавно робітники заводу Toyota в Індії оголосили страйк через проблеми з робочою силою. Такі проблеми погіршують здатність компанії задовольняти вимоги ринку.

– Жорстка ієрархія: Toyota дотримується жорсткої ієрархії, де замовлення йдуть в одному напрямку – зверху вниз. Жорстка ієрархія дозволяє краще контролювати, вона пригнічує креативність і гнучкість.

– Часткова глобальна присутність: Toyota має великі продажі в США, Європі та Японії. Однак він не може похвалитися подібними показниками продажів в Африці, Південній Америці та на Близькому Сході. Щоб Toyota була справді глобальною компанією, вона не може залишити ці регіони недослідженими.

– Технологічний розрив: що стосується технологій майбутнього, Toyota грає наздогнати Tesla. Розібравши Tesla Model 3, інженери виявили, що технології Tesla на 6 років випереджають Toyota і Volkswagen.

– Унікальним у Toyota є її здатність вчитися на слабких сторонах і ставати сильнішими, ніж будь-коли. У зв'язку з цим, слабкі сторони, наведені вище, можуть дати Toyota велику перевагу, якщо вони зможуть їх подолати[38].

При проведенні SWOT-аналізу всі зовнішні фактори, що сприяють розвитку Toyota, вважаються можливостями Toyota. Деякі з цих можливостей:

– Проект Flying Car: Японський стартап SkyDrive успішно провів перший випробувальний політ свого літаючого автомобіля. Toyota є однією з компаній, що підтримує SkyDrive. Хоча SkyDrive має подолати багато технологічних і нормативних перешкод, Toyota вважає, що її інвестиції в компанію окупляться.

– Розумні автомобілі: Toyota працює над системами самокерування, такими як Guardian і Chauffeur. Ці системи мають на меті зробити водіння безпечним і зручним для людей, які не мають достатнього досвіду для керування автомобілем (Guardian) або здатних керувати транспортними засобами через старість (Chauffeur). Toyota досі не впевнена, як ринки відреагують на її варіанти автономного водіння. Але, оскільки технології в кожній області рухаються до забезпечення зручності та простоти, план Toyota щодо автономних транспортних засобів є розумним.

– Наноматеріали: компанія Toyota AI нещодавно інвестувала в Carbice, розробника нанотехнологій із Атланти. Наноматеріали мають широкий спектр застосувань, починаючи від того, щоб зробити транспортні засоби легшими, міцнішими, довговічнішими, тихішими, холоднішими та безпечнішими. Наприклад, Toyota інвестувала в Carbice, щоб допомогти вирішити проблеми, які викликають високі температури в електроніці автомобіля. Toyota має продовжувати робити такі інвестиції.

– Хмарні технології та технології штучного інтелекту: багато секторів використовують комбінацію хмарних технологій та технологій штучного інтелекту, щоб покращити способи обслуговування своїх клієнтів. Хмарні технології на базі автомобілів зростають на 19,88% і, за прогнозами, досягнуть майже 70 млрд. дол. США до 2023 р. Отже, хмара та штучний інтелект є важливими можливостями, які Toyota має прагнути використовувати.

– Великі дані: автовиробники використовують дані, згенеровані транспортними засобами, цікавими способами, такими як прогнозне обслуговування, страхування на основі використання та автономне водіння. Як один з найбільших виробників автомобілів у світі, Toyota сидить на золотій копальні даних.

Деякі з загроз Toyota:

- війна в Україні та відповідні логістичні та макроризики.

Brexit: якщо Великобританія може домовитися про торговельну угоду з ЄС лише за кілька днів, Brexit без угоди додасть 10% до вартості імпортованих автомобілів. Крім того, підвищення тарифів негативно вплине на автомобільні заводи Toyota у Великобританії.

– Відстаючи від Tesla: Toyota може бути одним із найбільших виробників автомобілів у світі. Але це не найбільше цінується; Tesla є найбільш цінним автовиробником. На момент написання цієї статті ринкова капіталізація Tesla була на 175% вище, ніж у Toyota. Незважаючи на те, що президент Toyota відкинув Tesla за те, що вона не є «справжньою» автомобільною компанією, Tesla впевнена, що створює жорстку конкуренцію Toyota в технології пост-випального палива.

– Обмеження COVID-19: на Японію, США та Європу припадає 66% продажів Toyota. Пандемія сильно вплинула на ці регіони. Заходи щодо запобігання поширенню вірусу спричинили економічний спад та безробіття. Поки уряди не введуть вакцину у великих масштабах, COVID-19 продовжуватиме загрожувати зростанню Toyota.

– Економічна криза: у другому кварталі прибуток Toyota впав на 74%. У заяві, опублікованій Toyota, компанія очікує, що слабкість продовжить впливати на продуктивність у найближчому майбутньому.

– Конкуренція: конкуренти Toyota, Tesla і Volkswagen, відповідають кроку за кроком Toyota. Toyota не може дозволити собі посковзнутися. Відступ зараз було б критичним ударом [38].

Проведений SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України вказує на існування окремих обмежувальних труднощів при просуванні авто на ринок України, зокрема, для виробників електромобілів головною перешкодою є відсутність розгалуженої мережі електрозаправок, дані перепони, наприклад, та не прогнозоване макросередовище є основою відсутності на українському авто ринку офіційних представників з продажу та сервісу ТМ Тесла.

3.2. Напрямки оптимізації функціональних стратегій лідерів компаній-виробників на авторинку України

Проведений SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України вказує на можливість виявлення напрямків оптимізації функціональних стратегій виробників-лідерів на авторинку України.

Загальна стратегія Toyota Motor Corporation підтримує глобальне зростання компанії. Заснована в 1937 році, компанія зараз є глобальною силою в автомобільній промисловості. Цей успіх заснований на ефективній реалізації загальної стратегії Toyota та стратегій інтенсивного зростання. Ця загальна стратегія представляє загальний підхід, який Toyota використовує для конкуренції на світовому ринку. З іншого боку, стратегії інтенсивного зростання визначають типи дій, які Toyota використовує для забезпечення постійного зростання. Постійні інновації та успіх компанії є ознакою виконання цих стратегій. Toyota ефективна в одночасній реалізації своєї загальної стратегії та стратегій інтенсивного зростання.

Загальна стратегія Toyota визначає загальний підхід компанії до світової автомобільної промисловості. Стратегії інтенсивного зростання застосовуються для забезпечення постійного зростання Toyota на ринках у всьому світі.

Загальна стратегія Toyota Motor Corporation є поєднанням загальної стратегії лідерства у витратах і загальної стратегії широкої диференціації. Лідерство у витратах тягне за собою мінімізацію операційних витрат і відпускних цін. З іншого боку, загальна стратегія диференціації вимагає розвитку бізнесу та унікальності продукту, щоб забезпечити конкурентну перевагу Toyota. Поєднання цих загальних стратегій підтримує глобальне охоплення Toyota у всіх сегментах ринку. Стратегічна мета, що відповідає загальній стратегії Toyota, полягає в тому, щоб мінімізувати витрати виробництва для досягнення лідерства у витратах. Компанія робить це за допомогою методу виробництва «точно вчасно» (JIT), який також відомий як виробнича система Toyota (TPS). Цей метод відповідає загальній стратегії Toyota, мінімізуючи відходи, вартість запасів і час реагування. В результаті фірма досягає максимальної ефективності бізнесу. З іншого боку, Toyota ставить перед собою стратегічну мету інновацій для вирішення широкого компонента диференціації своєї загальної стратегії. Інновації призводять до створення унікальних і привабливих продуктів для всіх сегментів ринку. Таким чином, Toyota виконує свою загальну стратегію.

Інтенсивні стратегії Toyota (стратегії інтенсивного зростання):

- Проникнення на ринок. Основною стратегією інтенсивного зростання Toyota є проникнення на ринок. Ця інтенсивна стратегія підтримує зростання бізнесу, охоплюючи та залучаючи більше клієнтів на поточних ринках фірми. Для реалізації цієї стратегії інтенсивного зростання Toyota гарантує, що вона пропонує продукти для кожного сегмента ринку. Наприклад, у компанії є седани, вантажівки, позашляховики, автомобілі класу люкс та інші лінійки продуктів для кожного типу клієнтів. Ця стратегія інтенсивного зростання підтримує компонент лідерства у витратах загальної стратегії Toyota, дозволяючи компанії максимізувати обсяг продажів, що забезпечує прибуток, незважаючи на відносно низькі ціни продажу.

- Розробка продукту. Toyota використовує розробку продукту як свою вторинну стратегію інтенсивного зростання. Ця інтенсивна стратегія підтримує розвиток Toyota, залучаючи клієнтів до нових продуктів. Компанія використовує

цю стратегію інтенсивного зростання у формі швидких інновацій. Компанія відома своїми інноваційними процесами. Наприклад, завдяки Toyota Prius ця стратегія інтенсивного зростання дає змогу фірмі залучати клієнтів, які турбуються про навколишнє середовище. Ця стратегія інтенсивного зростання підтримує загальну стратегію широкої диференціації Toyota, використовуючи інноваційні продукти, які є привабливими на основі унікальності або розширених функцій.

- Розвиток ринку. Toyota вже має глобальну присутність. Таким чином, розвиток ринку — це лише підтримуюча стратегія інтенсивного зростання бізнесу. У цій інтенсивній стратегії Toyota зростає, виходячи на нові ринки або продаючи в нові сегменти ринку. Однак компанія вже представлена на більшості ринків по всьому світу. Крім того, фірма вже продає свою продукцію в усі сегменти ринку. Ця стратегія інтенсивного зростання підтримує загальну стратегію Toyota щодо лідерства у витратах, максимізуючи присутність компанії на глобальному ринку.

Нова стратегія – «Шлях Volvo до ринку» – зосереджується на чотирьох сферах: маркетингові інструменти, цифрове лідерство, дилерські центри та сервіс. Одним із значущих змін, що міститься в новій маркетинговій стратегії, є те, що Volvo в майбутньому зосередиться на трьох ключових міжнародних автосалонах, по одному в Європі, США та Азії [35].

Volvo запустила емоційну рекламу, яка показувала зображення людей, які потрапили в аварію, коли молода дівчина каже, що здається, ніби автомобільні марки виробляють автомобілі для гоночних трас «замість міських вулиць». І як частина цієї постійної стратегії, його нові моделі, такі як Volvo XC90, мають технологію захисту від стікання з дороги в своїх сидіннях і автоматичне гальмування, якщо водій повертає перед зустрічним автомобілем.

Volvo є однією з найбільших автомобільних компаній, яка базується в Європі, але має потужний бізнес, поширений по всьому світу. Портфель продуктів Volvo Group у її комплексі маркетингу широко розповсюджений у шести основних сферах бізнесу: вантажівки, будівельне обладнання, автобуси,

Volvo Penta, державні продажі та Volvo Financial Services. Проте протягом багатьох років Volvo була в основному відома як виробник автомобілів, що відомі своїми стандартами безпеки та класичним стилем. Найпопулярнішим сегментом, в якому він працює, є клас Седан у сегменті позашляховиків. На перший погляд Volvo асоціюється з ідеєю великих коробок на колесах. Компанія пропонує кілька варіантів автомобілів, наприклад Volvo S-серії - це седан, Volvo V-серії - це універсали, а серія Volvo XC - це позашляховики, які пропонує компанія.

Рекламна стратегія в маркетинговій стратегії Volvo така: Volvo просуває себе завдяки стратегії бренду, орієнтованій на людину, «Створено навколо вас», яка ілюструє майбутній напрямок розвитку бренду компанії. Найважливішим аспектом просування Volvo була його майстерність у виробництві машин, які відповідають стандартам безпеки світового класу. Volvo позиціонує себе та проводить рекламні заходи, щоб зміцнити свої позиції як компанії, яка випустила перший автомобіль із захисним каркасом, перший автомобіль із передньою та задньою зонами зминання, перший, який пропонує безпечні дверні замки та автомобіль світового класу Система захисту від бічних ударів.

Компанія пропонує мобільні додатки в трьох категоріях: додатки для продуктів, програми для власників і програми для кампаній. У них є рекламні відео на телебаченні, YouTube і білбордах, щоб назвати деякі з них. Журнал Volvo Spirit – журнал Construction Equipment, який друкує компанія, інформує своїх читачів про новини, пов'язані з Volvo, та оновлення бізнесу. Існує також журнал Volvo для водіїв, який є ексклюзивним матеріалом для членів, який містить інформацію про засідання клубу, технічну інформацію та поради, а також статті членів і співробітників. Volvo також рекламує себе за допомогою реклами та статей у провідних автомобільних журналах – TopGear, AutoExpress та AutoCar, щоб назвати деякі з них. Компанія має рекламну стратегію, яку назвали «Шляхом Volvo до ринку», і зосереджена на сферах цифрового лідерства, маркетингових інструментів, обслуговування та дилерства. Volvo також приділяє значну увагу ключовим міжнародним автосалонам у США, Європі та Азії. Крім того, він приділяє велике значення досвіду роботи в магазині для своїх клієнтів. Концепція

«Personal Service Volvo» є прикладом концепції, яка передбачає особистого техника, який проводить кожного нового клієнта через знайомство та досвід володіння автомобілем. Отже, на цьому комплекс маркетингу Volvo закінчується [36].

Бренд Škoda створив імідж розумного, раціонального вибору для практичних покупців автомобілів, зосереджуючись на високому рівні якості та функціональності, з найкращим у своєму класі багажником та містким салоном за доступною ціною. «Simply Clever» також означає, що є розумні маленькі штрихи, які роблять автомобілі Škoda винятковими, наприклад, скребок для льоду за маленькими дверцятами, що закривають кришку паливного бака, тримач квитків або гачки для сумок. Метою стратегії розвитку Škoda є збільшення продажів у всьому світі щонайменше до 1,5 мільйона автомобілів на рік. «Škoda, безумовно, є суперником для бренду VW, до якого потрібно ставитися серйозно – це просто так», – сказав корпоративний консультант з автомобільної промисловості, який попросив не називати його імені, оскільки VW є клієнтом. «Просто розумними є не лише продукти». Низка успіху Škoda привертає неправильну увагу в штаб-квартирі VW Group у Вольфсбурзі. Зараз розробляються плани щодо централізації прийняття нових рішень у Німеччині – побоювання аналітиків, що може призупинити зростання Škoda. Високий прибуток і прибуток автовиробника різко контрастують з поточними проблемами з набагато більшим брендом VW, який досяг 2,5-% прибутку від продажів минулого року – частково через витрати на розробку архітектури MQB (Modular Querbaukasten), яка широко використовується. від Škoda» [37].

Напрямки оптимізації функціональних стратегій виробників-лідерів на авторинку України вказують на можливість в пост воєнний період розширення інвестування та відкриття заводів з випуску авто в Україні (фактори – дешеві та кваліфіковані робітники, логістична близькість, наявність основи для технологічного розвитку та прориву) стосовно виробничих факторів розвитку автомобільних ТНК, в сфері маркетингових функціональних векторів актуальним буде розвиток сервісу та станцій техогляду.

ВИСНОВКИ

За результатом аналізу особливостей розвитку діяльності міжнародних компаній на авторинку України зроблено наступні висновки та пропозиції:

Стратегічна ефективність визначається тим, наскільки ефективно реалізується стратегія фірми, а також тим, як досягаються маркетингові цілі. Хоча для вимірювання ефективності існує багато параметрів, фінансові та нефінансові показники вимірювання зазвичай використовуються в контекстах ефективності стратегії. Серед них – прибутковість, рентабельність інвестицій та обсяг продажів, а також стратегічне положення фірми щодо її найбільш релевантного конкурента, її конкурентами та задоволеність досягнутими очікуваннями. Для вимірювання стратегічної ефективності ТНК слід використовувати цілісний погляд; захід, який включатиме як фінансові, так і нефінансові міркування. Враховуючи всі обставини, концептуалізація стратегії, концентрації та інтеграції/координації глобальної стратегії буде опосередковувати відносини між фірмою та ринковими попередніми показниками ефективності та самої стратегічної ефективності. Про це свідчать нещодавні дослідження, які показують, що взаємодія стратегії, структури та процесів призводить до більш високого рівня ефективності, коли вони опосередковані узгодженням стратегії з ринковим контекстом.

Узагальнення видів та форм стратегій міжнародних компаній вказує на можливість розробки однієї або кількох стратегій, зокрема, за функціональними напрямками з метою покращення конкурентного стану ТНК на ринку та з урахуванням можливості врахування різних видів стратегій на різних регіональних та товарних ринках. Встановлено, що найбільш поширеними видами стратегій ТНК є міжнародна, міждержавна, транснаціональна та глобальна стратегія, що використовуються залежно від ресурсного забезпечення діяльності ТНК, конкурентного стану бізнесу та особливостей виходу компаній на зовнішні ринки.

Встановлено, що окремі науковці по різному розглядають етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній, тому важливим є уніфікація окремих управлінських робіт по формуванню стратегічних управлінських практик з метою формування сталих підходів до конкурентного розвитку ТНК. Розробка бізнес-стратегії є виключною компетенцією вищого керівництва. Основу такого плану має бути підготовлений і представлений самим вищим керівництвом, щоб гарантувати прихильність компанії обраній міжнародній бізнес-стратегії. Реалізація бажаної міжнародної бізнес-стратегії може мати наслідки для нинішньої організації вашої компанії. Створення закордонних складальних і виробничих операцій може мати наслідки для міжнародного постачання продукції та відносин з постачальниками. Швидше за все, спроможність міжнародного управлінського персоналу на основі використання стратегічного міжнародного плану ТНК має бути розширена.

Встановлено, що протягом 2020-2021 рр. світове виробництво автомобілів скоротилося майже на 23 % в порівнянні з аналогічним періодом, що вказує на складне ділове середовище для виробників транспортних засобів і постачальників запчастин. Виробництво транспортних засобів наразі зазнає структурних змін, що пропонує як проблеми, так і можливості. Зміни в основному зумовлені переходом до електрифікації та автоматизації, а виробники транспортних засобів і постачальники запчастин стикаються з проблемами ланцюга поставок, у тому числі через пандемію коронавірусу. Зараз Bosch є найбільшим у світі постачальником автомобілів. Компанія управляє близько 440 дочірніми та регіональними компаніями приблизно в 60 країнах.

Діагностика трендів розвитку ринку авто в Україні вказує на сталий попит населення як на нові авто, так і на вживані авто, що обумовлено негативним впливом державних податків на кінцеву вартість нових авто, тому національний ринок був насичений як новими авто, так і вживаними авто, на які було встановлено газове обладнання.

Аналіз стратегій міжнародних компаній на авторинку України вказує на використання адаптивних стратегій просування авто з урахуванням вимог ринку,

попиту на авто, фінансових стратегій, векторів розвитку як первинного, так і вторинного ринку.

Проведений SWOT аналіз реалізації стратегій міжнародних компаній на авторинку України вказує на існування окремих обмежувальних труднощів при просуванні авто на ринок України, зокрема, для виробників електромобілів головною перешкодою є відсутність розгалуженої мережі електрозаправок, дані перепони, наприклад, та не прогнозоване макросередовище є основою відсутності на українському авто ринку офіційних представників з продажу та сервісу ТМ Тесла.

Напрямки оптимізації функціональних стратегій виробників-лідерів на авторинку України вказують на можливість в пост воєнний період розширення інвестування та відкриття заводів з випуску авто в Україні (фактори – дешеві та кваліфіковані робітники, логістична близькість, наявність основи для технологічного розвитку та прориву) стосовно виробничих факторів розвитку автомобільних ТНК, в сфері маркетингових функціональних векторів актуальним буде розвиток сервісу та станцій техогляду.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Віднійчук-Вірван, Л.А. Міжнародний бізнес [Текст] : українська бізнес-енциклопедія / Л. А. Віднійчук-Вірван, Н. В. Вірван. Чернівці : Наші книги, 2008. 376 с.
2. Вергун В.А. Міжнародне корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. / В. А. Вергун, О. І. Ступницький, В. В. Якубовський ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. К. : Київський університет, 2012. 287 с.
3. Гладченко А. Ю. Роль міжнародних корпорацій в процесах економічної рівноваги на територіях присутності. *Економічний простір*. 2015. № 103. С. 16-23.
4. Гончаренко Т. Аналіз моделей бізнес-стратегії банків: міжнародний та вітчизняний досвід. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1(1). С. 42-49.
5. Гуральська В. В. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2(1). С. 5-8.
6. Зав'ялова, О.В. Транснаціональні корпорації [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів, які навчаються за освітньо-професійною програмою підгот. бакалаврів з напрямку підгот. "Міжнародна економіка" / О. В. Зав'ялова, В. Є. Сахаров ; Національна академія управління.- К. : [б.в.], 2008. 240 с.
7. Ломовських Л. О. Соціокультурний чинник маркетингового середовища як основа розробки міжнародних конкурентних бізнес-стратегій в умовах глобалізації економіки. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 177-187.
8. Макарчук К. О. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації: теоретичний аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2013. № 1086, Вип. 2. С. 28-31.
9. Міжнародний бізнес : навч. посіб. / Л. І. Михайлова [та ін.]. Вид. 2-ге, допов. Суми : Литовченко Є. Б., 2018. 281 с.

10. Міжнародний бізнес : опор. конспект лекцій = International business : course manual / уклад.: Д. Г. Михайлина, О. С. Саєнко ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Рута, 2018. 123 с.

11. Міжнародний бізнес : навч. посіб. Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця : Нілан, 2017. 424 с.

12. Міжнародний бізнес : підруч. для студентів ВНЗ / [В. А. Вергун та ін. ; за ред. проф. В. А. Вергуна; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : ВАДЕКС, 2014. 810 с.

13. Міжнародний бізнес: участь підприємств і підприємців : навч. посіб. / Мазнєв Г. Є., Лагода Т. О., Пипіна Т. Є., Калініченко С. М. ; Харк. нац. техн. ун-т сільськ. госп-ва ім. П. Василенка, Навч.-наук. ін-т бізнесу і менедж. Х. : Міськдрук, 2010. 84 с.

14. Міжнародний бізнес: теорія і практика : монографія / Н. Р. Лисиця [та ін.]. Х. : ХНЕУ, 2008. 140 с.

15. Міжнародний бізнес [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. А. Вергун [та ін.] ; наук. ред. В. А. Вергун ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К. : ВПЦ "Київський університет", 2007. 500 с.

16. Паламарчук Н. О. Маркетингові стратегії ТНК: сучасні особливості формування та досвід країн ЄС. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 313-317.

17. Полуянов С. О. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Криміналістика і судова експертиза*. 2020. Вип. 65. С. 721-728.

18. Разінькова М. Ю. Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 91-100.

19. Рогач О. Транснаціональні корпорації та експорт нових індустріальних країн Азії : монографія / Олександр Рогач, Валентина Косьміна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ : Центр учбової літератури, 2016. 255 с.

20. Рогач О. Транснаціональні корпорації : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. І. Рогач ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К. : Київський університет, 2008. 399 с.

21. Рокоча, В.. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни : навч. посіб. / В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов ; [під заг. ред. В. В. Рокочої] ; Ун-т "КРОК". Київ : Університет "КРОК", 2019. 214 с.
22. Руденко Л.В. Транснаціональні корпорації : навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни / Л. В. Руденко ; Київський національний економічний ун-т. - К. : КНЕУ, 2004. 227 с.
23. Семененко Т. М. Стратегії інтернаціоналізації автомобільних ТНК в умовах глобальної фінансово-економічної нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 20-25.
24. Скорік К. А. Адаптація глобальної маркетингової стратегії ТНК із запуску нової продукції на локальному ринку. На прикладі ринку електроніки. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 44. С. 143-151.
25. Стрельбіцька Н. Є. Сучасні підходи до управління ризиками міжнародних корпорацій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2018. № 2(2). - С. 50-56.
26. Сушко Л.М. Транснаціональні корпорації : навч. посібник / Л. М. Сушко ; Харківський національний економічний ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. 139 с.
27. Транснаціональні корпорації в таблицях і схемах : [навч. посіб.] / [А. В. Колодійчук та ін.] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Ужгород. торг.-екон. ін-т. Львів : АТБ, 2020. 181 с.
28. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / Войтко С. В. [та ін.] ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського". Київ : КПІ ім. І. Сікорського : Політехніка, 2016. 207 с.
29. Швидкий О. Стратегії нафтогазових ТНК на глобальному інвестиційному ринку. *Міжнародна економічна політика*. 2011. Вип. 1-2. С. 142-169.
30. Шквиря Н. О. Створення системи інформаційно-методичного забезпечення стратегічного планування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. № 3. С. 33-38.

31. Шкіль Н. Г. Міжнародний бізнес в контексті національних вимірів. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 35-39.
32. Штанько О. Д. Стратегії розвитку ТНК на прикладі компанії. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 1(1). С. 65-68.
33. <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/> (дата звернення 1.05.2022).
34. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 1.05.2022).
35. <https://www.marketingweek.com/volvo-says-it-is-more-confident-as-strategy-to-reduce-car-deaths-boosts-engagement-scores/> (дата звернення 1.05.2022).
36. <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17363-volvo.html> (дата звернення 1.05.2022).
37. Škoda Auto (2014). Annual Report 2014. Retrieved July 18, 2015 from: <http://www.tpca.cz>. (дата звернення 1.05.2022).
38. <https://toyota.com.ua/> (дата звернення 1.05.2022)

Огляд зарубіжної літератури

1. Michael A Hitt, Dan Li, Kai Xu. International Strategy: From Local to Global and Beyond. September 2015. Journal of World Business in press(1). DOI:10.1016/j.jwb.2015.08.016

To survive and thrive, multinational enterprises (MNEs) have had to adapt to dramatic changes and increasing complexity in the global competitive landscape over the past 50 years. MNEs' international strategies and the academic research on the various attributes and outcomes of these strategies have evolved accordingly. This work reviews the evolution of international strategy research over the past five decades. In particular, the research on international diversification and the timing and speed of entering international markets is closely examined. In recent years, the influence of formal and informal institutions on international strategy has become a central research topic. Furthermore, MNEs' strategies often seek to explore and exploit critical capabilities to build advantages in international markets. Finally, emerging research themes, such as institutional complexity, business sustainability, emerging economy firms and international new ventures are highlighted.

2. Ji-Hyun HONG. A Global Strategy of a Company that Uses Culture Content as its Core Business . Received: March 23, 2021. Revised: April 26, 2021. Accepted: June 05, 2021.

The international business is affected by significant cultural factors that may impeditment the operation and the ultimate performance of a business organization. The current study aims to investigate prior literatures works to find cross-cultural discrepancies such as the cultural distance that impacts international companies' operations and management and develop appropriate strategies for realizing high performance while overcoming these challenges. To find the required sources, the study employed the use of secondary data. Different search strategies were used to find the necessary materials from various sources. The data composed of an extensive review from multiple peer-reviewed journals and other existing research.

3. Abdikarim Ibrahim Abdow & Dr. Joyce Ariri. Strategies for Competing Effectively in International Business. International Journal of Business & Law Research 6(1):48-57, Jan.-Mar., 2018.

Falling barriers between national markets, the rise of newly industrialized countries and technological changes are having profound effects upon the structure of international industries and imposing implications on the international business environment. International or Multinational Companies operates in a selected few

foreign countries, with modest ambitions to expand further. One of the primary objectives of a multinational strategy is to build sensitivity and responsiveness to differing national environments. Global strategy offers differentiated products and services to satisfy the local needs of their national units. These firms derive most of their value from downstream value chain activities such as marketing, sales, service and often clone their value chains in multiple national markets. Global markets are those where customer needs, wants, are similar across the globe. Under this strategy, Company markets products in many foreign countries and is expanding operations into additional country markets annually. The constant search for global efficiencies and cost considerations drives the actions of firms that choose a global strategy. These firms leverage economies gained through product standardization and global sourcing.

Control and coordination of activities are typically concentrated at the firm's headquarters. Firms that adopt a transnational strategy focus on local responsiveness and global efficiency a "best of both worlds" approach. Firms that pursue this strategy recognize that their competitive advantage accrues from location advantages and economic efficiencies. Globalization of markets presents continual opportunities and challenges for marketers. As targeted consumers in worldwide markets become more accustomed to products and marketing activities from foreign rivals, there is a growing interest in understanding the factors related to their evaluations of and preferences for attributes associated with foreign producers. This state of commotion and competitive realities in today's international markets require competitive advantages to be identified and sustained to ensure survival.

4. Dafnis N. Coudounaris, Henrik G.S. Arvidsson. How effectuation, causation and bricolage influence the international performance of firms via internationalisation strategy: a literature review. Review of International Business and Strategy. ISSN: 2059-6014. Article publication date: 13 October 2021.

This study aims to investigate the antecedents of the internationalisation strategy i.e., effectuation, causation and bricolage on the international performance of the firm.

This study offers a conceptual model on how effectuation, causation and bricolage influence internationalisation strategy, which, in turn, impacts the international performance of the firm. Furthermore, the study discusses the effectual logic for larger firms. The exponential growth of studies on effectuation during recent years, i.e. 2017 to the first quarter of 2020, shows that researchers have responded to calls by leading authors stating that effectuation theory is a field with great potential for further theoretical developments. This study presents a literature review of the critical issue of the engagement of internationalisation strategies with effectuation, causation, bricolage and the international performance of the firm compared to the earlier literature review for the period 2001–2016 by Matalamäki (2017) and Karami et al. (2019) on effectuation and internationalization.

5. Yazan Khalid Abed-Allah Migdadi. Airline effective operations strategy during COVID-19 pandemic: across regional worldwide survey. Review of International Business and Strategy. ISSN: 2059-6014. Article publication date: 30 August 2021.

This study aims to identify the effective operational strategies for airlines in a pandemic that allow them to recover and bounce back smoothly. This study adopted quantitative methodology based on secondary data published by the airlines related to operational and performance indicators. The total number of airlines surveyed was 145. The sample of study covers all the following regions: Africa, Asia, Europe, the Middle East, North America and South America. The data analysis of this research passed through several phases to compare the situation before and during pandemic period.

6. Gunae Choi, Se Ho Cho. Effect of market versus nonmarket environmental policy stringency on knowledge sourcing behavior for green technology: evidence from OECD countries. Review of International Business and Strategy. ISSN: 2059-6014. Article publication date: 11 April 2021.

The purpose of this paper is to examine firms' knowledge-sourcing behavior in green technology development with respect to the home country's market- vs nonmarket environmental policy stringency.

This paper empirically analyzes the effects of market and nonmarket environmental policy stringency on firms' knowledge sourcing activity with patent data from OECD countries during 1991–2010, across five categories of green technologies.

When a nation establishes more stringent market environmental policies, firms likely source more international knowledge rather than domestic knowledge about green technology, up to a point. After that level, this balance shifts (inverted U-shaped curve) due to the risks associated with greater investment costs and commerciality. Nonmarket environmental policies instead should exhibit a positive, linear relationship with international relative to domestic knowledge sourcing. This study also reveals the dynamic roles of a firm's green technological capability with market-based environmental policy stringency and a substitutive role of the capability with nonmarket-based environmental policy stringency.

7. Fernando Robles Gutiérrez, Kety Lourdes Jáuregui Machuca. International markets entry strategy determinants: an exploratory study in Peru. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v33n59/0120-4645-cuadm-33-59-00002.pdf>

Nowadays a progressively more dynamic and global economic environment causes a higher number of enterprises to pick an entry strategy to become international. The choice of a strategy of entry into foreign markets constitutes one of the most relevant decisions for a company, for it impacts on its performance and means it being ready to cooperate, to a greater or lesser extent, with global supply chains. The present article identifies the determining factors of the strategies of entry into international markets as implemented by Peruvian businessmen, which impact on the integration level into an international market. The companies that participated in this exploratory

study have growing exportation levels within the non-traditional sector. The results allow to appreciate exporters employing entry strategies with low levels of integration, and predominantly prefer low-risk markets and high resemblance to the Peruvian market, with regards to cultural affinity and business behavior.

8. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.

The purpose of this paper is to understand the similarities and differences in the internationalization of SMEs and MNEs and the specific factors affecting them.

The relevant literature was reviewed particularly in the context of the major theories of internationalization.

The positive and negative aspects of each theoretical approach to internationalization are present to form the basis of a new model of international entrepreneurship.

The newly developed conceptual model has not been empirically tested.

A redeveloped theoretical integrative conceptual model of international entrepreneurship is proposed based on four internationalization properties (mode, market, product, and time), internationalization performance, and key antecedents and consequences of the internationalization process.

9. Laghzaoui, S. (2011). SMES' internationalization: An analysis with the concept of resources and competencies. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(7), 181-196.

Exporters' behavior refers low integration and low risk tolerance for international markets entry strategies, as well as limited usage of strategies is concerning because it limits the development of capacities and competitive advantages that demand effectiveness within global markets and global supply chains. Lastly, diversifying to markets different from Peru's and businesses bearing higher uncertainty could motivate exploring other kinds of strategies, as well as the need to develop further unique skills. These skills are key to efficiently participate in global chains and even increase satisfaction expectancies of exporters in terms of goal achieving, sales growth and earnings. Additionally, the need to perform further investments becomes relevant in order to fortify the local company's operability, regarding both equipment and production tools adapting as well as process improving so as to reach an appropriate level of competitiveness and quality at international markets.

10. Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.

The present research, while bearing an exploratory character given the sample's small size, has been able to set a sample with close characteristics to the reality of

Peruvian exporting companies with exportation levels of over 3.5 million dollars, and it has enabled obtaining relevant information about decisions made when entering international markets. In the matter of internal factors, companies value know-how; however, although counting on several years of experience within the market they present a limited level of unique resources, which could turn into a barrier of entry to certain countries. The foregoing, on top of low investment on specific assets, prompts integration capacity to be necessarily limited, and only reaching transactional instead of contractual or structural relationships with delegation and certain cooperation, but far from having full control over operations at international markets. Peruvian exporters' current position limits their relationship with potential business partners.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

“ Strategies of international companies in the car market of Ukraine ”

Based on the analysis of the peculiarities of the development of international companies in the Ukrainian car market, the following conclusions and proposals were made:

Generalization of types and forms of strategies of international companies indicates the possibility of developing one or more strategies, in particular, by functional areas to improve the competitiveness of TNCs in the market and taking into account the possibility of considering different types of strategies in different regional and product markets. It is established that the most common types of TNC strategies are international, interstate, transnational and global strategies, which are used depending on the resources of TNCs, the competitive state of business and the peculiarities of companies entering foreign markets.

It is established that during 2020-2021 the world car production decreased by almost 23% compared to the same period, which indicates a difficult business environment for vehicle manufacturers and suppliers of spare parts. Vehicle production is currently undergoing structural changes, offering both challenges and opportunities. The changes are mainly due to the transition to electrification and automation, and vehicle manufacturers and spare parts suppliers are facing supply chain problems, including due to the coronavirus pandemic. Bosch is now the world's largest car supplier. The company operates about 440 subsidiaries and regional companies in approximately 60 countries.

Diagnosis of car market trends in Ukraine indicates a steady demand for both new cars and used cars, due to the negative impact of state taxes on the final cost of new cars, so the national market was saturated with both new cars and used cars. which gas equipment was installed.

Directions for optimizing the functional strategies of leading manufacturers in the Ukrainian car market indicate the possibility in the postwar period of expanding investment and opening car factories in Ukraine (factors - cheap and skilled workers, logistical proximity, the basis for technological development and breakthrough) on production factors automotive TNCs, in the field of marketing functional vectors will be relevant to the development of service and inspection stations.

