

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

05 Соціальні та поведінкові науки

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

051 Економіка

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему «Конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних
ринках»

здобувача Оксюті Богдана Юрійовича

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів О.В.
Субочев

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

Завідувач кафедри міжнародних фінансів:
д.е.н., проф. Мозговий О.М.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародних фінансів

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 051 Економіка

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми «Міжнародна
економіка»

_____ Ярослав Столярчук

«_____» _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародних фінансів

_____ Олег Мозговий

«_____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Оксюті Богдану Юрійовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних ринках»

Тему затверджено наказом ректора Університету «07 грудня 2023р. №2230

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:

Наукових видань, довідкових матеріалах, аналітичних звітах тощо

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1:

Теоретичний аспект

Розділ 2:	Емпіричний аспект
Об'єкт дослідження:	Аналіз глобальних стратегій використаних автовиробниками на світовому ринку, аналіз впливу глобальних трендів на стратегії автовиробників Особливу увагу буде приділено удосконаленню напрямків та факторів впливу реалізації глобальних стратегій автовиробниками.
Предмет дослідження:	Глобальні стратегії діяльності світових автовиробників.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Системний аналіз глобальних стратегій українських автовиробників на прикладі конкретного підприємства.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити теоретичний аспект; Проаналізувати сутність та поняття глобальної стратегії міжнародної компанії; Провести класифікацію видів та типів глобальних стратегій міжнародних компаній; Визначити інструменти методи та підходи реалізації глобальних стратегій міжнародними компаніями.
У розділі 2	Дослідити емпіричний аспект; Впровадити аналіз глобальних автомобільних ринків; Провести дослідження стратегій провідних світових автовиробників; Дати оцінку взаємодії автовиробників з регіональними ринками; Визначити фактори успіху глобальних стратегій.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Субочев О.В.

«__»____20__р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Оксюта Б.Ю.

«__»____20__р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 1 таблицю, 12 рисунків, список використаних джерел з 29 найменувань, додатки.

«Конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних ринках»

У даній роботі досліджено основні компоненти та характеристики глобальних стратегій автомобільної промисловості, включаючи фактори, що впливають на конкурентоспроможність та інноваційний розвиток. Визначено та проаналізовано унікальні особливості та виклики, пов'язані з реалізацією глобальних стратегій в автомобільному секторі, зокрема адаптацію до різних регуляторних середовищ і культурних контекстів. Оцінено структуру та динаміку автомобільних ринків, включаючи тенденції попиту та пропозиції, вплив електрифікації транспорту та змін у споживчих перевагах. Дослідження надає комплексне розуміння сучасних викликів та можливостей, які стоять перед автомобільною індустрією на глобальному рівні.

Об'єктом дослідження є аналіз глобальних стратегій використаних автовиробниками на світовому ринку, аналіз впливу глобальних трендів на стратегії автовиробників. Особливу увагу буде приділено удосконаленню напрямків та факторів впливу реалізації глобальних стратегій автовиробниками.

Предметом дослідження є глобальні стратегії діяльності світових автовиробників.

Метою даної кваліфікаційної бакалаврської роботи є системний аналіз глобальних стратегій українських автовиробників на прикладі конкретного підприємства.

Методи дослідження. Методами дослідження є комплексний огляд наукової літератури, галузевих звітів та відповідних публікацій для створення теоретичної бази та аналіз документів, звітів та стратегічних планів, окремих міжнародних автовиробників для розуміння їхніх глобальних стратегій. Аналіз тематичних досліджень включаючи вибірку міжнародних автовиробників, які представляють різні регіони та позиції на ринку.

Ця робота досліджує глобальні стратегії українських автовиробників на прикладі заводу Шкода в Україні. Автомобільна індустрія України в останні роки визначається не лише внутрішнім ринком, але і активною участю в глобальних виробничих ланцюгах, зокрема завдяки успішній співпраці з міжнародними автовиробниками.

Дослідження розпочалося з аналізу сутності глобальних стратегій українських автовиробників та їхнього впливу на розвиток галузі. Взяті до уваги особливості взаємодії міжнародних та українських компаній, впровадження передових технологій та підвищення якості продукції.

Надалі, детально розглянуто партнерство українських компаній із міжнародним брендом Шкода. Встановлено, що це партнерство базується на високих стандартах якості та технологій. Завод Шкода на заході України є прикладом ефективної взаємодії, де використання передових технологій та підтримка міжнародного бренду забезпечують конкурентоспроможність продукції.

Особливу увагу приділено інтеграції місцевого технічного потенціалу в виробництво. Вказано на важливість залучення українських фахівців та розвитку їхніх технічних навичок для підвищення ефективності виробництва.

Також висвітлено внесок заводу Шкода в місцеву економіку та соціальні ініціативи. Великі інвестиції та активна участь у соціальних програмах позитивно впливають на розвиток регіону та створюють сприятливе середовище для підприємництва.

Зокрема, наголошено на використанні сучасних технологій та інновацій в виробництві, що дозволяє заводу Шкода залишатися конкурентоспроможним на глобальному ринку. Важливість екологічної відповідальності та високих стандартів якості також визначено як ключові елементи стратегії.

Однак, дослідження не обійшло увагою викликів та перспектив розвитку. Економічні та політичні умови, роль уряду та регуляторів, а також

збереження високих стандартів безпеки та якості визначені як фактори, що можуть вплинути на подальший розвиток галузі.

У кінці зроблено загальні висновки, де підкреслено важливість правильного стратегічного підходу та управління для успішного виходу українських автовиробників на світовий ринок. Зазначено, що Україна має потенціал стати важливим гравцем у світовому автомобільному виробництві, зберігаючи свою унікальність та конкурентоспроможність.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: глобальні стратегії, автомобільна промисловість, конкурентоспроможність, інновації, регуляторне середовище, культурний контекст, ринки, динаміка, електрифікація, споживчі переваги.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»
факультету Міжнародної економіки і менеджменту
Оксюти Богдана Юрійовича
на тему «Конкурентні стратегії автомобільних компаній на глобальних
ринках»

1. Актуальність теми: На сучасному етапі розвитку світового господарства лібералізація торговельної, виробничо-інвестиційної та фінансової діяльності, необхідність пошуку нових ринків збуту обумовлена стагнацією внутрішніх ринків економічно розвинутих країн, спонукали автовиробників активізувати та диверсифікувати стратегії інтернаціоналізації бізнесу. Виробничий процес вийшов за межі окремих держав, активізувалися процеси консолідації капіталу автомобільних підприємств, для багатьох виробників автомобілів національні ринки перестали бути пріоритетними – їх продукція знайшла свого споживача за межами держави. Значного поширення набули стратегії регіональної інтернаціоналізації та «сфокусованої глобалізації», крім того, в результаті лібералізації режимів міжнародної торгівлі та руху капіталу інтенсифікувалися процеси «вертикалізації» інвестицій з метою розвитку транскордонної спеціалізації та глобального пошуку ресурсів. Автомобілебудівний бізнес за своєю природою є одночасно науко-, капітало- та ресурсомістким. Посилення інтеграційних процесів дало змогу зменшити витрати виробництва, оптимізувати затрати на науково-дослідну діяльність шляхом поєднання зусиль автомобільних концернів, розширити географію збуту продукції виробників. Все це обумовлює актуальність дослідження чинників і стратегічних моделей інтернаціоналізації автомобільної промисловості на яких зосередив увагу Оксюта Б.Ю. у своєму в дипломному дослідженні.
2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Слід підкреслити, що робота як за формою так і за змістом відповідає вимогам написання дипломних робіт. У вступі чітко визначена мета і завдання дослідження, його предмет та об'єкт. Дається вичерпний понятійний апарат щодо теоретичних аспектів глобальної стратегії міжнародної компанії (розділ 1). Дипломна робота містить достатньо змістовний аналітичний матеріал (розділ 2), щодо аналізу та оцінки стану глобальних автомобільних ринків та стратегій провідних світових автовиробників. У проектній частині дипломної роботи наведено фактори успіху глобальних стратегій (п. 2.4). Робота містить достатню кількість статистичного (у вигляді таблиць) та ілюстративного (у вигляді рисунків) матеріалу. Текст роботи викладено економічно зрозумілою мовою.
3. Наявність самостійних розробок автора: В дипломній роботі вдало класифіковано види та типи глобальних стратегій міжнародних компаній,

проведено аналіз глобальних автомобільних ринків. Окремо можна відмітити запропоноване автором визначення факторів успіху глобальних стратегій.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Отримані результати дипломного дослідження можуть бути цікавими для тих, хто займається розробкою державної промислової політики, досліджує актуальні проблеми підвищення продуктивності у промисловому секторі, вивчає проблематику міжнародної конкурентоспроможності України та її інтеграцію у глобальний економічний простір.
5. Наявність недоліків: Поза увагою залишилась проблематика стратегічного розвитку вітчизняного ринку автовиробників. В дипломній роботі наведено кейс співпраці українських компаній з одним міжнародним автовиробником (на прикладі заводу Шкода), хоча, на нашу думку, це все-таки не є достатнім щоб узагальнювати та робити висновки щодо майбутніх перспектив вітчизняного ринку. Проте, це *не впливає* на загальне позитивне сприйняття дипломного дослідження Оксюті Б.Ю.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Дипломна робота відповідає вимогам відповідної акредитації та заслуговує бути допущеною до захисту на ДЕК з *позитивною оцінкою*.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

_____ О.В. Субочев
« ____ » _____ 2024 р

Зміст

Вступ.....	2
Розділ 1. Теоретичний аспект	4
1.1 Сутність та поняття глобальної стратегії міжнародної компанії	4
1.2 Класифікація видів та типів глобальних стратегій міжнародних компаній	15
1.3 Інструменти методи та підходи реалізації глобальних стратегій міжнародними компаніями.....	25
Розділ 2. Емпіричний аспект	32
2.1 Аналіз глобальних автомобільних ринків.....	32
2.2 Дослідження стратегій провідних світових автовиробників	44
2.3 Оцінка взаємодії автовиробників з регіональними ринками	52
2.4 Визначення факторів успіху глобальних стратегій	56
Висновки.....	66
Список використаних джерел	68

ВСТУП

Актуальність теми даної кваліфікаційної бакалаврської роботи невід’ємно пов’язана з визначенням пріоритетних напрямків розвитку в Україні. Сучасні виклики глобального ринку та національні особливості економічної системи визначають необхідність вивчення та аналізу глобальних стратегій українських автовиробників. Застосування передових підходів у виробництві, впровадження інновацій та формування стратегій міжнародного співробітництва є крайньою необхідністю для конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в галузі глобальних стратегій українських автовиробників вказує на наявність активності в цьому напрямку, але також виявляє недостатність системного підходу до аналізу і розуміння суті глобальних стратегій, що обумовлює необхідність подальших наукових досліджень в цьому напрямку.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної бакалаврської роботи є системний аналіз глобальних стратегій українських автовиробників на прикладі конкретного підприємства. Спираючись на аналіз останніх досліджень та враховуючи актуальні виклики, основними завданнями є:

1. Дослідити та визначити основні компоненти та характеристики глобальних стратегій автомобільної промисловості.
2. Визначити та проаналізувати унікальні особливості та виклики, пов’язані з реалізацією глобальних стратегій в автомобільному секторі.
3. Оцінити структуру та динаміку автомобільних ринків
4. Проаналізувати сучасні глобальні тенденції, що впливають на автомобільну промисловість.

5. Навести детальний приклад співпраці між українськими компаніями та міжнародними автовиробниками, зосередившись на прикладі автоскладального заводу Skoda в Західній Україні.

Об'єктом дослідження є аналіз глобальних стратегій використаних автовиробниками на світовому ринку, аналіз впливу глобальних трендів на стратегії автовиробників. Особливу увагу буде приділено удосконаленню напрямків та факторів впливу реалізації глобальних стратегій автовиробниками.

Предметом дослідження є глобальні стратегії діяльності світових автовиробників.

Методи дослідження. Методами дослідження є комплексний огляд наукової літератури, галузевих звітів та відповідних публікацій для створення теоретичної бази та аналіз документів, звітів та стратегічних планів, окремих міжнародних автовиробників для розуміння їхніх глобальних стратегій. Аналіз тематичних досліджень включаючи вибірку міжнародних автовиробників, які представляють різні регіони та позиції на ринку.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Це дослідження фокусується на глобальних стратегіях та успіху українських автовиробників. На прикладі заводу Skoda в Україні показано глибокий вплив стратегічних кроків та глобальних партнерств на автомобільну промисловість країни. Результати дослідження підкреслюють потенціал українських компаній за для значного внеску у розвиток країни, інтегрувавшись у глобальний автомобільний ланцюг. Дослідження показує, що українські автовиробники можуть успішно вийти на світовий автомобільний ринок за умови правильного підходу та управління.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Загальний обсяг роботи – 75 сторінок

Список використаної літератури містить – 29 джерел

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

1.1. Сутність та поняття глобальної стратегії міжнародної компанії

«Глобальна стратегія» – це скорочений термін, який охоплює три сфери: глобальну, багатонаціональну та міжнародну стратегії. По суті, ці три стратегії дозволяють організації досягти мети міжнародного розширення (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Поняття глобальної стратегії

При розробці «глобальної стратегії» корисно розрізняти три форми міжнародної експансії, які виникають на основі ресурсів, можливостей і поточної міжнародної позиції компанії [2].

Якщо компанія все ще в основному зосереджена на внутрішніх ринках, то її стратегії за межами внутрішніх ринків можна розглядати як міжнародні. Наприклад, молочна компанія може продати частину своїх надлишкових поставок молока та сиру за межі своєї країни. Але основний стратегічний фокус все ж спрямований на внутрішній ринок.

Іншим більш базовим рішенням може бути те, чи варто взагалі займатися брендингом. Брендування дороге. Можливо, було б краще виробляти продукцію для інших компаній, які потім беруться за дорогий брендинг. Apple iPod виробляються в Китаї, а китайська компанія виробляє відповідно до специфікацій Apple. Тоді китайська компанія уникає витрат на створення бренду. Але стикається зі стратегічною проблемою, що Apple може не продовжити свій контракт з китайською компанією, яка в такому випадку може мати серйозні фінансові труднощі [2].

Оскільки міжнародна діяльність компанії розширюється, вона може вийти на кілька різних ринків, кожен з яких потребує стратегії, адаптованої до кожного ринку. Разом ці стратегії утворюють багатонаціональну стратегію. Наприклад, автомобільна компанія може мати одну стратегію для США – спеціалізовані автомобілі, вищі ціни – іншу для європейських ринків – менші автомобілі, що економлять паливо – і ще одну для країн, що розвиваються – прості, недорогі автомобілі.

Для деяких компаній їхня міжнародна діяльність настільки розвинулася, що вони, по суті, розглядають світ як єдиний ринок з дуже обмеженими варіаціями для кожної країни чи регіону світу. Це називається глобальна стратегія. Наприклад, компанія Guccі, що займається виробництвом предметів розкоші, продає практично однакові товари в кожній країні [2]. Важливо, що глобальна стратегія на цьому веб-сайті є скороченням усіх трьох стратегій, наведених вище.

Міжнародна стратегія : цілі організації стосуються переважно внутрішнього ринку. Однак у нас є певні цілі щодо закордонної діяльності, і тому потрібна міжнародна стратегія. Важливо, що конкурентна перевага – важлива при розробці стратегії – розвивається переважно для внутрішнього ринку.

Багатонаціональна стратегія: організація працює на низці ринків за межами своєї країни. Але для кожного з цих ринків потрібні окремі стратегії, оскільки попит споживачів і, можливо, конкуренція відрізняються в кожній

країні. Важливо, що конкурентна перевага визначається окремо для кожної країни .

Глобальна стратегія : організація розглядає світ як один ринок і одне джерело постачання з невеликими місцевими варіаціями. Важливо, що конкурентна перевага розвивається в основному на глобальній основі (рис.1.2).

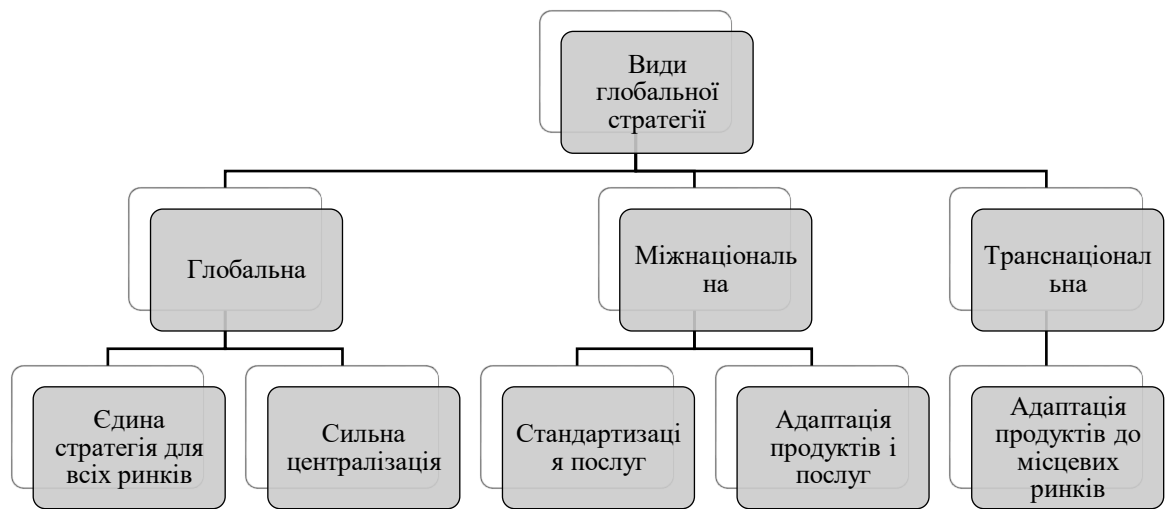


Рисунок 1.2 - Види глобальних стратегій

Компанії говорять про «вихід на глобальний рівень», коли насправді вони мають на увазі те, що вони виходять на міжнародний рівень, за межі рідних країн. Важливо чітко пояснити, що мається на увазі під таким формулюванням, оскільки стратегічні наслідки зовсім інші.

Бізнес-ресурси, необхідні для міжнародних продажів, як правило, можуть включати команду продажів, брошури з продуктами різними мовами та офісну команду для обробки замовлень на продаж у рідній країні.

Бізнес-ресурси для виходу на глобальний рівень набагато більші. Як правило, компаніям потрібні виробничі підприємства в різних країнах з низькою вартістю робочої сили, глобальний брендинг і реклама, відділи

продажів у кожній великій країні, дорогий патент та реєстрація інтелектуальної власності в багатьох країнах тощо [4].

Таким чином, багато компаній не мають «глобальної стратегії», як це визначено в міжнародній бізнес-літературі. Навіть деякі великі транснаціональні компанії не мають справжньої глобальної стратегії в сенсі повністю інтегрованого виробництва, відсутності локалізованих брендів тощо.

Щоб розробити міжнародні, багатонаціональні та глобальні бізнес-стратегії, ми будемо використовувати наведену нижче модель, яка визначає основні проблеми.

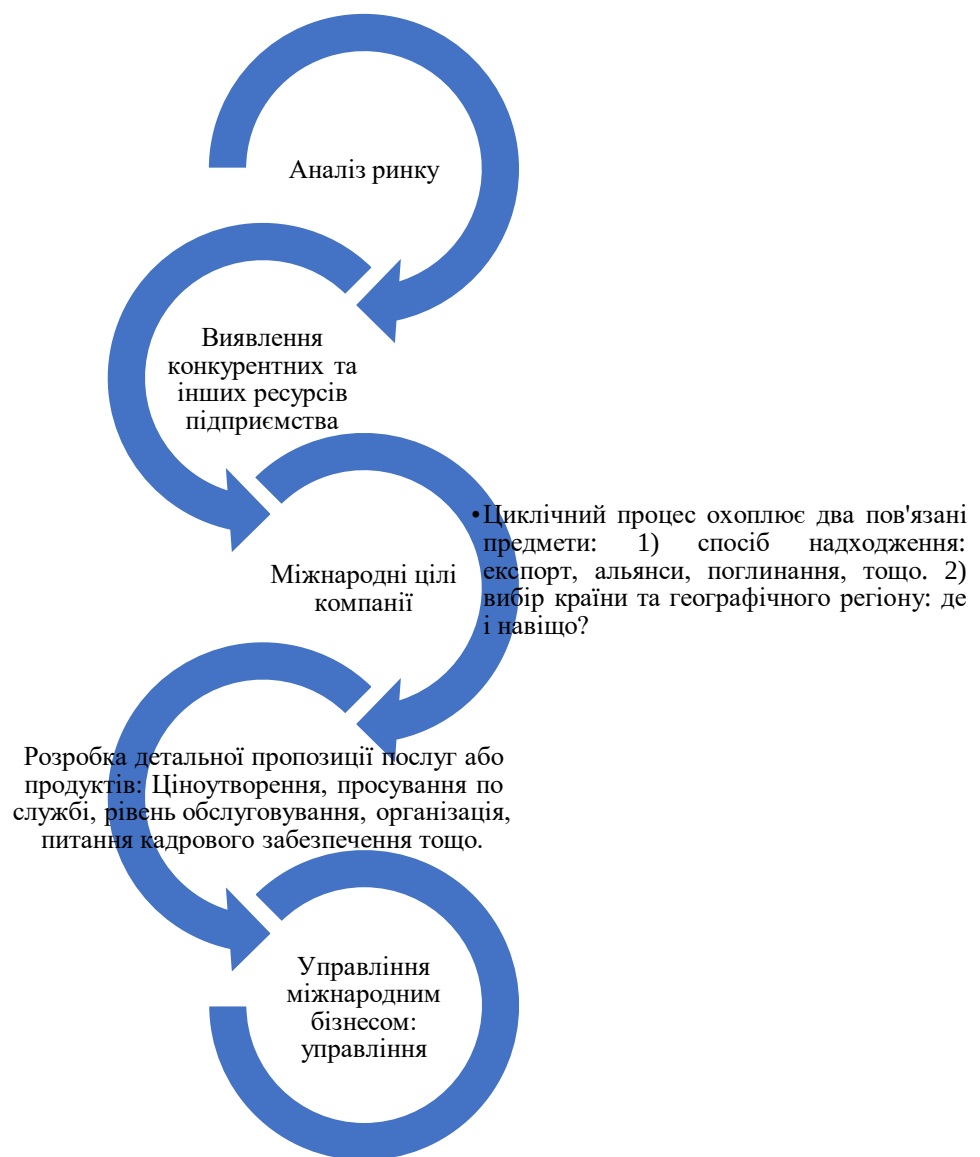


Рисунок 1.3 - Етапи будування стратегії [4]

Модель починається з аналізу ринків, на яких компанія вже працює – можливо, лише в одній країні, можливо, у кількох, але без повністю розробленої міжнародної стратегії. Крім того, компанія також повинна почати дивитися на перспективи своїх продуктів або послуг у всьому світі – не в деталях по окремих країнах, а в загальних рисах.

Як відправну точку, варто використати деякі основні міжнародні дані для аналізу різних країн. Тип даних показано на двох графіках – економічні дані, які досліджують загальне багатство деяких вибраних країн і багатство на людину для тих самих країн [28].

Безсумнівно, що США є найбагатшою країною світу. Однак країни Європейського Союзу – наприклад, Німеччина, Велика Британія та Франція – окремо не відстають. Що важливо з точки зору міжнародної торгівлі, країни ЄС можна згрупувати разом. Це означає, що Європейський Союз як об'єднаний ринок буде набагато ближчим до США за загальним багатством.

Незважаючи на те, що протягом останніх кількох років Китай наздоганяє загальне багатство, у Китаї проживає набагато більше людей, ніж у США, тому багатство на душу населення в Китаї нижче, ніж у США.

Наступним кроком є визначення ресурсів компанії для міжнародної експансії, особливо тих, які мають конкурентні переваги. Наприклад, компанія може мати спеціальні патенти або бренди, які можна використовувати для міжнародного розширення. Знову ж таки, незабаром ми розглянемо це більш структуровано [21].

Лише після цього компанія повинна встановити свої міжнародні та глобальні цілі. Деяким компаніям це може здатися дивним – чому б компанії не почати з визначення того, чого вона хоче досягти на міжнародному рівні?

Причина залишити встановлення цілей поки що полягає в тому, що цілі потрібно встановлювати в реалістичному контексті того, які можливості існують на ринку та якими ресурсами володіє компанія для своєї міжнародної експансії. Візьмемо простий приклад: не було б сенсу в тому, щоб

автомобільна компанія встановлювала мету значного розширення автомобільного ринку США в 2009 році, коли цей ринок перебуває під таким тиском. Так само невелика компанія з комп'ютерних послуг може просто не мати ресурсів для глобального запуску продукту, якими б привабливими не були її послуги. Краще було б більш реалістично визначити його цілі.

Визначивши свої цілі, компанія може почати досліджувати, які ринки в усьому світі представляють найкращі можливості: зазвичай це називається виходом на ринок і режимом. У той же час він захоче подумати про те, як він виходить на такі ринки – можливо, запуск продукту, можливо, спільне підприємство тощо. Ці два аспекти представлені двома круглими стрілками на моделі вище. Пізніше ми розглянемо ці проблеми докладніше [11].

Нарешті, який би вибір не було зроблено щодо виходу на ринок і режиму, компанія захоче подумати про ціни, продукти, дистрибуцію та цілий ряд інших факторів, пов'язаних з її міжнародними цілями. Це називається розробкою пропозиції продукту чи послуги і є останньою частиною моделі.

Важливо, що в моделі відсутній важливий аспект – інновації та навчання. Причина відмови від цього полягає в тому, щоб уникнути надмірного ускладнення основного процесу міжнародного розвитку [22].

На практиці задіяно більше факторів, ніж можна охопити в короткометражному фільмі. Мета фільму – пояснити, як можна зробити початковий вибір країни залежно від простих критеріїв. У фільмі зосереджено лише два фактори вибору – населення країни та багатство – у розробці міжнародної та глобальної стратегії. На практиці існує п'ять основних напрямків аналізу міжнародних можливостей:

Розмір ринку, зростання та історія – включаючи спеціальних клієнтів, таких як великі транснаціональні компанії, які вже є клієнтами в певному регіоні. Ці фактори включають, але виходять за рамки, проблеми населення та багатства, визначені у фільмі.

Місцеві та міжнародні компанії, які вже працюють на ринках країни, їхні ринкові частки та основні потужності – які основні конкурентні переваги вони мають.

Деякі базові міркування лише на цьому етапі, такі як політичний ризик та економічне зростання – занадто багато для глибокого аналізу на цьому етапі. Існує два основні аспекти визначення ресурсів компанії для міжнародної та глобальної експансії:

Стійкі конкурентні переваги компанії на внутрішньому ринку до виходу на міжнародний рівень. Це стане основою того, як компанія стане міжнародною чи глобальною.

Це переваги над конкурентами, які нелегко наслідувати іншим. Вони є основою теорії стратегії для розробки ефективної стратегії. На жаль, їх легко обговорювати в принципі і важче ідентифікувати на практиці. Для тих, хто має академічну освіту, вони стосуються погляду на основі ресурсів, RBV, організації – докладніше в розділі Стратегічне управління.

По суті, аргумент полягає в тому, що конкурентні переваги, якими володіє компанія на внутрішньому ринку, повинні становити основу її міжнародної стратегії розширення. Для компаній, які вже працюють на міжнародних ринках, вони бажають зосередитися на тих перевагах, які дозволяють їм перевершити конкурентів.

До сфер конкурентних переваг компанії належать диференціація та лідерство за витратами. Диференціація – це унікальні особливості або атрибути, які вирізняють компанію, наприклад, особлива ідентичність бренду або винятковий сервіс. Основна увага приділяється створенню клієнтського досвіду.

Сфери конкурентних переваг компанії включають диференціацію та лідерство за витратами. Лідерство за витратами передбачає досягнення найнижчої собівартості виробництва та експлуатації в галузі. Щоб забезпечити доступність без шкоди для цінності, важливо підкреслити

економічну ефективність, пропонуючи більш конкурентоспроможні ціни, ніж у галузевих аналогів.

Крім того, встановлення контролю над певною частиною ринку, будь то сегмент або ніша, може допомогти встановити домінування в цільовій області і сприяти створенню конкурентної переваги. Використання передових технологій підвищує ефективність і позиціонує компанію як лідера галузі. Прагнення до досконалості в продуктивності або довговічності вирізняє компанію, забезпечуючи вищу якість порівняно з конкурентами.

Винятковий рівень обслуговування може створити ціннісну пропозицію, виходячи за межі конкурентів, особливо з точки зору національного покриття. Надання видатного сервісу підвищує рівень задоволеності та утримання клієнтів.

Більшість літератури про стратегічний менеджмент одержимі конкурентною перевагою. На практиці будь-яка організація, яка намагається вийти за межі своєї країни, потребуватиме широкого спектру інших ресурсів, які не є кращими за конкурентів, але є не менш важливими.

Наприклад, гідна мережа дистрибуції продукту може бути не кращою, ніж конкуренти, але буде важливою для продажу продукту. Мабуть, найважливішим ресурсом є людський ресурс – не варто недооцінювати знання, навички, час і особисті жертви, які потрібні для хороших результатів.

Бажання придбати закордонні ресурси, такі як корисні копалини або нафта, які недоступні в рідній країні. Потрібно генерувати зростання за межами внутрішнього ринку. Прагнення до більшого зниження витрат і ефективності в таких сферах, як економія за рахунок масштабу та обсягу. Пошук стратегічних активів, таких як привабливі об'єкти поглинання, для забезпечення частки ринку та брендингу.

На додаток до вищезазначених (які походять від покійного професора Джона Даннінга), є ще принаймні дві причини, які впливають із недавнього досвіду. Жорстка конкуренція на внутрішньому ринку робить експансію за

кордон більш привабливою. Доступність у всесвітній мережі, що полегшує та здешевлює продаж у всьому світі.

На початку 2010 року Ryanair – європейська бюджетна авіакомпанія – оголосила, що за період з жовтня по грудень 2009 року вона зазнала збитків у розмірі 10,9 мільйона євро (15,3 мільйона доларів США). Проте це також була авіакомпанія, що найшвидше розвивалася в Європі. Крім того, він все ще очікував отримати чистий прибуток у розмірі 275 мільйонів євро за весь рік, в основному завдяки своїй високоприбутковій літній бізнес-діяльності [26].

У 2021 році Ryanair була настільки успішною, що стала провідною авіакомпанією Європи. Ви можете прочитати повний кейс у розділі 3 книги Lynch Strategic Management.

З точки зору міжнародної стратегії, Ryanair у перші роки свого існування був цілком готовий прийняти короткострокові втрати, продовжуючи нарощувати частку ринку – класичний приклад ретельного розгляду цілей отримання прибутку у зв'язку з часовим масштабом.

Кожна організація матиме власні заходи, напр. прибутковість, частка ринку, прибуток на акцію, період часу протягом кожного буде доставлено. Важливо прояснити це на ранній стадії, щоб вибрати можливості.

Міжнародний розвиток, ймовірно, є більш ризикованим, ніж розвиток вдома, оскільки є більше невідомих – відсутність знань про закордонний ринок, політичні ризики тощо. Це означає, що, можливо, краще поставити вищі, складніші цілі, ніж для внутрішнього ринку.

Які зобов'язання з боку вищого керівництва? Численні дослідження показали, що це необхідно для успішної міжнародної експансії. Це означає, що виконавчий директор повинен бути переконаний і активно підтримувати міжнародні ініціативи.

Зверніть увагу на важливість тиску на окремих лідерів під час управління міжнародною чи глобальною операцією – наприклад, необхідність відвідування місць у всьому світі чинить тиск на особисте життя.

Також важливо враховувати особисті характеристики людських ресурсів окремого керівника чи керівника вищої ланки – імовірність успіху буде більшою, якщо вона чи він відкритий, гнучкий і здатний працювати з групами з різних культур.

Важливо, що процес вирішення цих проблем циклічний, тобто вибір одного впливатиме на вибір іншого. Наприклад, можливо, найкращим методом входу в країну може бути придбання компанії. Але придбання може бути дорогим і ризикованим, тому краще вибрати іншу країну. Нижче ці дві теми пояснюються окремо, але згодом результати, можливо, доведеться переглянути в цілому [10].

У роботах Йохансона та Уола, опублікованих у 1977 та 1990 роках, окреслено континуум виходу на зовнішні ринки, що характеризується різним ступенем можливостей та ризиків. Цей підхід забезпечує постійну присутність у цільовій країні, сприяючи прямому та сталому зв'язку з місцевим ринком. Забезпечення близькості до клієнтів передбачає помірний рівень ризику, пов'язаний насамперед зі створенням та утриманням закордонного офісу.

Ініціювання закордонного виробництва є значним кроком, що вимагає найму місцевого персоналу та значних фінансових зобов'язань перед відповідною країною чи регіоном. Цей метод пов'язаний з вищим ризиком через підвищені операційні складнощі та інвестиційні вимоги.

Багатонаціональна операція характеризується інвестуванням у кілька країн або певний глобальний регіон, наприклад, Європу чи Китай. Пов'язані з цим ризики зростають у міру того, як компанія долає складнощі, пов'язані з різними міжнародними ландшафтами.

Глобальна операція передбачає інтегровану співпрацю в глобальному масштабі, безперешкодне узгодження бізнес-функцій через кордони. Розвиток багатонаціональних операцій не обов'язково є простим завданням. Це може включати придбання, спільне підприємство з місцевою компанією або іншу форму співпраці. Це може виникнути через бар'єри для входу, відсутність

місцевих знань, наявне домінування місцевої компанії та багато інших факторів [22].

Політичні проблеми: «диктатура проти демократії» та «ліве проти правого крила» – це спрощено, але для початку. Ступінь змін і стабільність політики, мабуть, так само важливі, як і політична позиція країни.

Питання торгівлі: членство країни в торговельних групах, бар'єри для входу в країну та можливість експортувати не лише товари з країни, але й прибутки назад до рідної країни

Фінансові та податкові питання: встановлені податки, банківські та фінансові структури, страхування, право власності на активи, як-от заводи, право власності на інтелектуальну власність, як-от патенти та бренди

Методи розповсюдження, напр. невеликі магазини чи супермаркети, дороги та транспортна інфраструктура та інвестиції. Телекомунікації та доступність Інтернету, культура і мова, освіта та навчання: рівні, навчання, вищі рівні освіти.

Вибираючи країну, часто доцільно починати зі збору базових порівняльних даних країни за такими темами, як: Зростання національного багатства, що вимірюється як загальним багатством (ВВП), так і як багатством на душу населення. Дані платіжного балансу. Інфляція цін і вплив на валюту. Рівень безробіття. Статистика експортної та імпоротної торгівлі. Зростання грошової маси. Сфери та рівні економічної діяльності. Базова політична та економічна стабільність.

Ці дані часто можна досить швидко зібрати з Інтернету: ООН, Світовий банк, ЮНКТАД, дані національних урядів, Європейського Союзу, комерційні веб-сайти тощо. Посилання на ці установи та дані показано в розділі

По суті, наведені вище загальні дані можна використати для створення коротшого списку країн для детальнішого вивчення. На практиці зібрати такі дані про велику кількість країн можна швидко за допомогою Інтернету, але швидко їх стає занадто багато для детального розгляду.

Наприклад, автор (RL) і його колеги одного разу зібрали дані по всіх країнах Південної Америки. Ми виявили, що даних занадто багато, щоб їх достатньо глибоко досліджувати для прийняття інвестиційних рішень. Потім ми скоротили список лише до трьох країн – Бразилії, Аргентини та Чилі – щоб детальніше їх вивчити. Для створення цього списку ми використовували кілька простих критеріїв – чисельність населення, економічну стабільність і багатство на душу населення.

Компаніям може бути вигідно адаптувати продукти або послуги у відповідь на урядові ініціативи, спрямовані на розвиток місцевого контенту. Це не лише відповідає очікуванням регуляторних органів, а й сприяє налагодженню позитивних стосунків з місцевою владою.

Стандартизація продуктів або послуг може запропонувати економії від масштабу та операційну ефективність, коли існує спільна міжнародна клієнтська база зі схожими уподобаннями та вимогами.

1.2. Класифікація видів та типів глобальних стратегій міжнародних компаній

Сучасна корпорація – це відносно ізольована соціальна спільнота, яка об'єднує всіх, хто пов'язаний з її повсякденною діяльністю певними цілями; основою ефективної комунікації є збалансованість інтересів учасників або їх бажання брати участь у її діяльності (рис. 1.4).

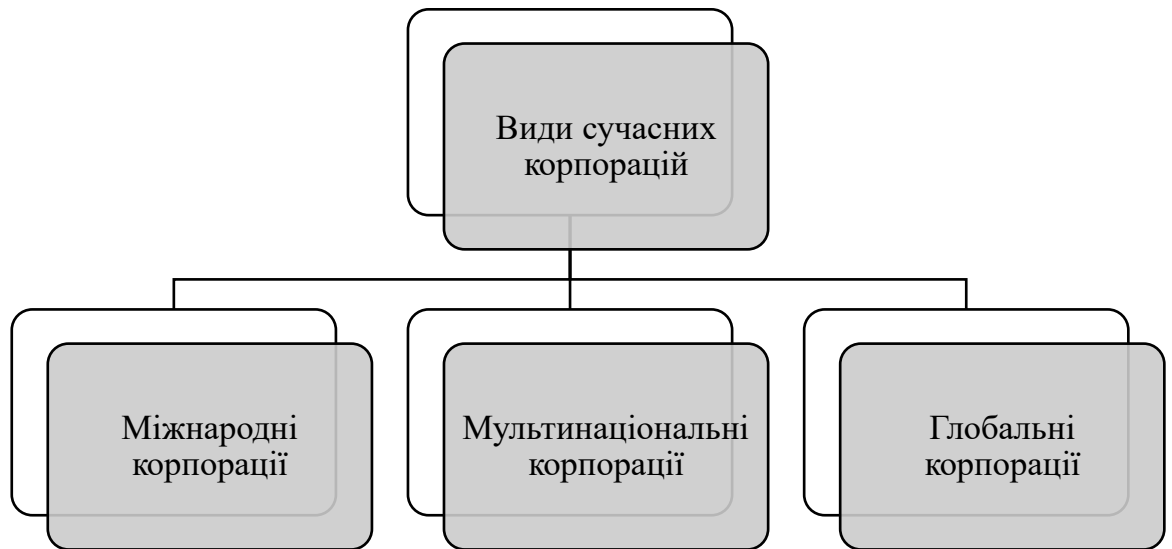


Рисунок 1.4 – Види сучасних корпорацій

Як наслідок, успішність і розвиненість корпорації сьогодні залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на поведінку корпорації, що зумовлює необхідність впровадження нових підходів до управління, які призводять до перетворення корпорації в єдиний організм із соціальними можливості. Найефективнішим механізмом розвитку корпоративних утворень є використання стратегічного менеджменту, що дозволяє розвивати як внутрішню гармонію, так і зовнішню інтеграцію (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Класифікація видів глобальних стратегій міжнародних компаній

Управління сучасною корпорацією – це, спочатку, управління декількома різними сферами бізнесу з метою отримання синергетичних ефектів, які в теорії стратегічного менеджменту називаються «стратегічними матчами». У зв'язку з цим найскладнішим завданням для корпоративного менеджменту є організація та спрямування взаємодії між ними з метою максимізації загальної ефективності.

Сформульовані вимоги та особливості стали необхідними для розробки збалансованої стратегічної стратегії управління в корпорації, сутністю якої є встановлення динамічної рівноваги між різними складовими, методом досягнення цього є розробка корпоративних стратегій.

Необхідність стратегії присутня в будь-якій організації, іноді це не задокументовано офіційно (наприклад, це тому, що організація не може постійно відхилятися від свого курсу, проводити абсолютно гнучку політику та негайно реагувати на зміни навколишнього середовища.

Дослідження стратегій економічної діяльності міжнародних компаній є актуальним, оскільки ефективність стратегії компанії впливає на всю систему міжнародного бізнесу.

Корпоративний стратегічний план містить стратегії, призначені для різних рівнів організаційної ієрархії. Стратегія, розроблена на нижчому рівні, є частиною стратегії вищого рівня. Крім того, слід враховувати ступінь взаємозв'язку місії, цілей і стратегій на кожному рівні.

Основною метою корпоративної стратегії є визначення маршруту, який відрізняється від інших компаній, враховуючи наявні ресурси, можливості та обмеження зовнішнього середовища. Іноді корпоративну стратегію компанії називають загальною або портфельною (рис. 1.6).

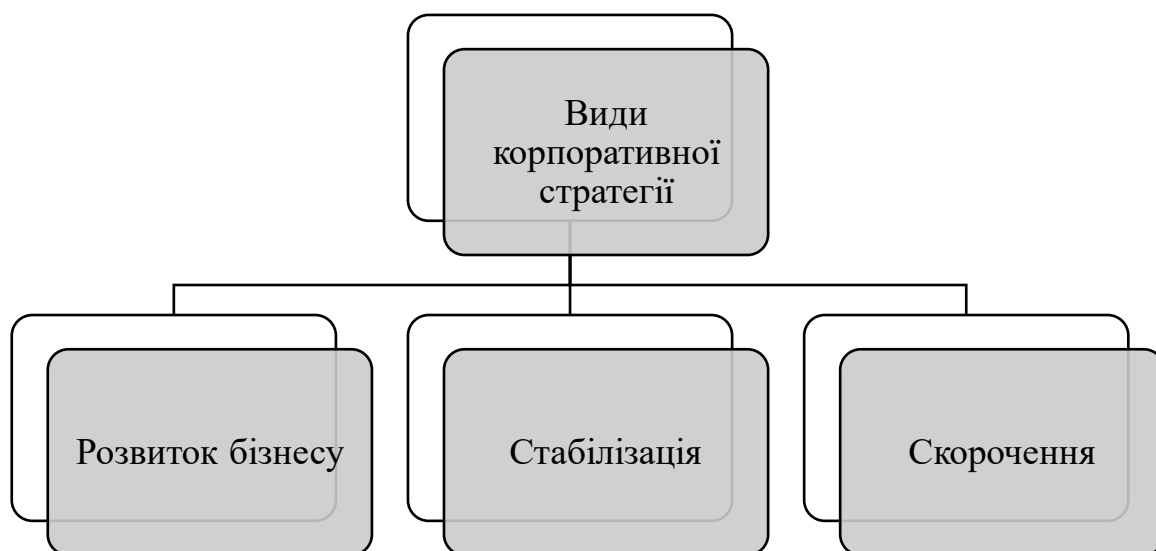


Рисунок 1.6 – Види корпоративної стратегії

Бізнес, або бізнес-стратегія, – це спосіб забезпечення довгострокової переваги окремої господарської одиниці, яка є стратегічною.

Функціональні стратегії створюються функціональними відділами та службами компанії в поєднанні з корпоративною та бізнес-стратегією. До функціональних стратегій належать: рекламна, фінансова, виробнича та інші стратегії. Основною метою функціональних стратегій є виділення ресурсів

окремому відділу чи службі та визначення того, наскільки ефективно функціональний підрозділ робить внесок у бізнес і корпоративну стратегію (рис. 1.7).

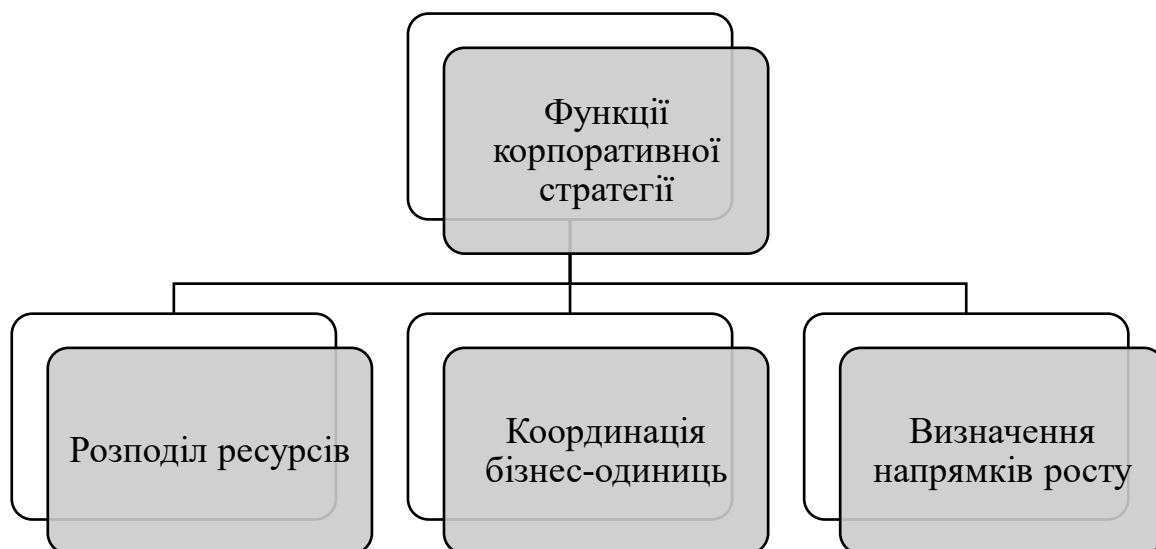


Рисунок 1.7 – Функції корпоративної стратегії

Ефективність бізнес-стратегії в першу чергу впливає з функціональних стратегій. Це ілюструє відомий у Швеції професіонал, який спеціалізується на консалтингу, Бенгт Карлоф: «Звертаючи увагу на функціональну стратегію, можна більш ефективно впливати на розмір внеску цього функціонального підрозділу в весь бізнес, а також витрати на фінансування цього підрозділу» [5].

Операційна стратегія – це ще одна форма стратегічного вирішення проблем, з якими стикається окремий операційний або географічний підрозділ компанії.

Сучасний ступінь розвитку стратегічного менеджменту представлений різноманітністю підходів до визначення корпоративних стратегій, але універсального консенсусу щодо цього питання в літературі немає.

У результаті типологія стратегій, створена М. М. Треньовим, базується на специфіці зростання організації та включає наступні варіанти.

Оборонна та стійка стратегії вважаються стратегіями стабільності. Їх мінус полягає в тому, що в контексті динамічного зовнішнього середовища, що розвивається, організація не буде використовувати нові можливості і не буде враховувати появу нових небезпек. У результаті можна сказати, що ця стратегія є успішною лише тоді, коли зовнішнє середовище відносно стабільне.

Стратегія захоплення обмеженим або особливим інтересом використовується, коли існує сильна конкуренція, і ґрунтується на використанні специфічних властивостей організації або фактора середовища. Стратегія сильного зростання передбачає збільшення відсотка компанії на потенційному ринку або його скорочення. Стратегію виходу також називають стратегією скорочення, вона використовується, коли виживання організації знаходиться під загрозою.

Інший спосіб категоризації стратегій запропонований Є. А. Уткіним, він розрізняє:

- стратегія стабільності – стосується існуючих бізнес-напрямків та їх доповнень.
- стратегія зростання – розширення організації часто відбувається шляхом поглинання існуючих ринків або захоплення нових ринків (типом стратегії зростання є вертикальна та горизонтальна інтеграція, яка найбільш очевидна через поглинання, злиття та створення спільних підприємств).

Стратегія скорочення використовується, коли виживання організації є під сумнівом (її різновид залежить від використовуваної стратегії: стратегія повороту, яка передбачає відмову від неефективного використання ресурсів і пошук нового підходу; стратегія відділення, яка передбачає продаж структурного компонента або її виділення в самостійну організацію, стратегія ліквідації, яка передбачає продаж активів).

В. Є. Мащенко в книзі з корпоративного управління, присвяченій системі, поділяє стратегії на три групи (глобальні, корпоративні та функціональні).

Через десять років Томпсон і Стрікленд запропонували інший підхід до класифікації цих стратегій:

- 1) стратегії лідерства за вартістю (ефективність, що залучає велику кількість споживачів);
- 2) стратегія широкої диференціації (надання товарів зі специфічними ознаками, що приваблюють велику кількість споживачів);
- 3) стратегія досягнення найбільшої вигоди для споживачів, водночас вирізняючись з-поміж конкурентів (це досягається шляхом зниження витрат при одночасному збереженні значної різниці на ринку).
- 4) сфокусований підхід, або підхід до ринкової ніші, що базується на низьких витратах (низькі витрати та невеликий сегмент споживачів);
- 5) фокусований підхід, або підхід до ринкової ніші, який ґрунтується на диференціації товарів за ознаками (повне задоволення побажань споживачів у певному сегменті).

Однією з найпоширеніших моделей для аналізу потенційних стратегічних напрямків є матриця Ансоффа, яка визначає чотири різні альтернативи.

- 1) вторгнення на ринок – захоплення ринку шляхом удосконалення існуючої продукції.
- 2) розширення ринку – впровадження нового ринку і нового сегмента з використанням поточного продукту.
- 3) розробка продукту: створення нових продуктів для вирішення існуючих ринків;
- 4) диверсифікація – створення нових товарів, які обслуговують нові ринки.

Сьогодні розробляються нові методи вибору корпоративних стратегій.

П.В. Забелін виділяє чотири стратегічні підходи: глобальні корпоративні стратегії, корпоративні та бізнес-стратегії, функціональні стратегії та глобальні стратегії. На його думку, найбільш значущими для корпорації є глобальні корпоративні стратегії, це загальні принципи, якими

корпорація має керуватися при формуванні портфеля: стратегія кластерного розвитку та стратегія інтеграції вертикальних функцій. Перший тип стратегій є похідним від включення сфер бізнесу в неформальне співтовариство конкурентоспроможних галузей, які з'єднані ланцюгами типу «постачальник-споживач», кластерами. Сьогодні цей стиль значною мірою неефективний через відсутність в Україні кластерів конкурентоспроможних виробництв. Друга стратегія пов'язана з концепцією, згідно з якою будь-яка сфера бізнесу є і споживачем, і постачальником, тобто є частиною системи, яка перетворює сировину в готові товари та послуги для споживачів. У результаті реалізація цієї стратегії збільшить довжину шляху, сферу бізнесу, яка включена в цей процес, і вважається формою вертикальної інтеграції.

Л. Д. Гітельман і Б. Є. Ратніков на основі дослідження розробки та реалізації стратегій у сфері енергетики виділили такі ознаки, що відрізняються: за об'єктом, за способом поведінки людей на ринку, за «управлінською» поведінкою, за візуальними презентаціями.

Першим показником, на їх думку, слід вважати: стратегію компанії, яка складається з основних компонентів: продуктів, послуг, обладнання, технологій тощо; стратегія управління компанією, на яку спрямована система управління; стратегія реформування компанії. Залежно від поведінки ринку, корпорації можуть використовувати наступальну, оборонну або поглинаючу тактику.

Коли менеджер відстоює своє бачення стратегії розвитку, на думку Л. Д. Гітельмана та Б. Є. Ратникова, компанія буде слідувати підприємницькій стратегії. Стратегія «парасольки» використовується, коли керівництво не в змозі повною мірою регулювати діяльність середнього рівня, а замість цього встановлює вузький шлях, у межах якого цей рівень управління може приймати рішення самостійно. Якщо поведінка компанії залежить виключно від зовнішніх сил, то можна вважати, що це стратегія примусу. Відповідно до візуального зображення стратегії поділяються на первинні або ринкові стратегії та функціональні стратегії, які є частиною первинної стратегії.

Проводячи системне дослідження різновидів корпоративних стратегій, А.Т. Зуб визначає стратегії зростання, стратегії злиття та поглинання, міжнародної експансії, антикризові стратегії та організаційні зміни.

Узагальнивши різні підходи до вибору корпоративних стратегій, ми вважаємо, що слід зосередитися на загальних стратегіях, які застосовуються корпораціями, а не на конкретних стратегіях, які застосовуються в портфелі або які є конкурентоспроможними. Ці останні стратегії мають ідентичну суть, яку підтримує корпорація.

У стратегічному управлінні корпорацією розрізняють чотири різні рівні стратегій: корпоративну, регіональну, функціональну та лінійну. На корпоративному рівні приймаються стратегічні рішення щодо виробництва товарів, вибору ринків збуту, придбання та продажу бізнес-одиниць, злиття та поглинання, перепрофілювання. Стратегії для кожної сфери бізнесу розробляються корпоративними керівниками дочірніх компаній, враховуючи напрями розвитку компанії. Функціональний рівень стратегічного управління призначений для визначення курсу розвитку фінансової, маркетингової, інноваційної та інших сфер діяльності корпорації. Лінійний рівень, який представлений територіально віддаленими бізнес-одиницями, розробляє стратегії щодо вирішення спеціалізованих виробничих питань. Враховуючи специфіку корпорації, для збалансованого корпоративного управління важливо, щоб усі перелічені стратегічні рівні були залежними та мали стратегічне призначення.

Аналіз накопичених знань у сфері корпоративного розвитку призвів до виділення чотирьох основних стратегій:

Зберегти поточний стан.

2) сприяння зростанню (внутрішньому та зовнішньому);

3) зняття вкладень;

4) вихід на міжнародний ринок.

Збереження поточного стану або стратегія стабільності спрямована на збереження досягнутих результатів. Однак довгострокова відданість цій

стратегії може призвести до збитків, оскільки зовнішні сили не враховуються в середовищі. Стратегія стабілізації доцільна для корпорацій, які мають тривалий життєвий цикл продукції, наприклад, у важкому машинобудуванні.

Стратегії зростання можуть бути ініційовані внутрішніми або зовнішніми силами. Стратегії внутрішнього зростання базуються на використанні наявних ресурсів і спрямовані на отримання ефекту синергії, їх також класифікують за підходом І. Ансоффа, який має чотири потенційні результати:

1. Вторгнення на ринок – основна мета полягає в тому, щоб збільшити відсоток ринку, який охоплює продукція компанії, це досягається за допомогою існуючих продуктів і стратегій. базується на наявних ресурсах компанії, ці ресурси сприяють створенню конкурентних переваг, ризик низький, але стратегія прогресивна і потребує значних фінансових витрат, насамперед на рекламу. Ця стратегія ефективна, якщо існуючі ринки не повністю заповнені конкретним продуктом або послугою компанії. Це може збільшити кількість існуючих клієнтів або зменшити відсоток основних конкурентів у галузі, одночасно збільшуючи продажі для всієї галузі.

2. Розвиток ринку пов'язаний із завоюванням нових ринків або сегментів існуючих ринків за допомогою наявних товарів. Стратегія є відносно недорогою у реалізації, але має обмежений комерційний потенціал; вона може забезпечити значний прибуток з невеликими витратами, але сфера застосування стратегії обмежена і вимагає обширних досліджень ринку.

3. Розробка продукту – це процес розробки нових продуктів для існуючих ринків. Метою цього напрямку є залучення нових клієнтів, збереження старих клієнтів і збільшення частки ринку; тривалість життєвого циклу товару. Однак це досить мала стратегія, її реалізація потребує значних інвестицій у дослідження, розробки та рекламу.

4. Зовнішнє зростання вважається варіантом стратегічного розвитку, який здійснюється шляхом поглинань, злиттів і створення спільних підприємств або потенційного включення придбань або угод з іншими

компаніями в тій же корпоративній родині на початку або в кінці поточного ланцюга. створення вартості для цієї корпорації, від виробників сировини до споживачів.

Як правило, причиною такої поведінки є умови навколишнього середовища, які дозволяють активне управління своїми складовими, зокрема деякими з них у компанії. На зростання бізнесу безпосередньо впливають форми інтеграції: аутсорсинг, інсорсинг і віртуальна.

Метод інтеграції, який є джерелом, пов'язаний з інтерналізованим типом виробництва, зовнішнім типом виробництва, створенням продукції шляхом просування від виробника до споживача, технологією виробництва; характер конкуренції залежить від товарно-ресурсної природи; спосіб інвестування залежить від матеріально-речової природи. При виборі цього методу важливо визначити регіони, у яких бізнес-процеси слід вважати внутрішніми. Збільшення цих меж може відбуватися у вертикальному або горизонтальному напрямку, що призведе до більшої концентрації виробництва. Як наслідок, стратегії розвитку бізнесу в рамках інсорсингового методу інтеграції вважаються стратегіями інтеграції: пряма інтеграція (пряма інтеграція), зворотна інтеграція та горизонтальна інтеграція.

1.3 Інструменти, методи та підходи реалізації глобальних стратегій міжнародними компаніями

Економічний спад у національній економіці України пояснюється багатьма причинами, одна з яких – неефективна система господарювання.

Бурхливий характер негативних економічних змін (інфляція, підвищення цін на сировину і матеріали, високі відсотки за боргом, зниження купівельної спроможності населення та ін.) Складність завдань, що вирішуються на даний момент, підвищує важливість наукового менеджменту щодо забезпечення стабільних економічних процесів та забезпечення ефективності всіх форм господарської діяльності.

Протягом 20-го століття міжнародний менеджмент був задуманий як окрема галузь знань, він був узагальненим у всьому світі та мав наукову основу. Дослідження проблем менеджменту значно розширило уявлення про менеджмент, сприяло створенню його наукової основи: цілей, принципів, завдань і методів виконання. Зростання наукового міжнародного менеджменту було корисним як для економіки та бізнесу, так і для людської сфери.

Менеджмент сьогодні є значною частиною всієї організованої людської діяльності, його принципи, підходи та механізми зараз широко використовуються в організаціях науки, освіти, охорони здоров'я, релігії, мистецтва, політики та міжнародної діяльності. Управління стало надбанням більшості країн на планеті, і тепер воно розширено, щоб включити міжнародну діяльність.

Ідея стратегії вже поширена у словнику управління бізнесом. Слово «стратегія», що походить від грецьких слів «stratos» і «nauta», що означає «мистецтво розгортання солдатів у бою», стало загальноприйнятим у теорії та практиці військового управління за останні 20 років. З сучасної точки зору менеджменту, стратегія не розглядається як ізольована концепція, скоріше, це потужна бізнес-концепція, яка складається з набору практичних дій, які призведуть до створення реальної конкурентної переваги (рис. 1.8).

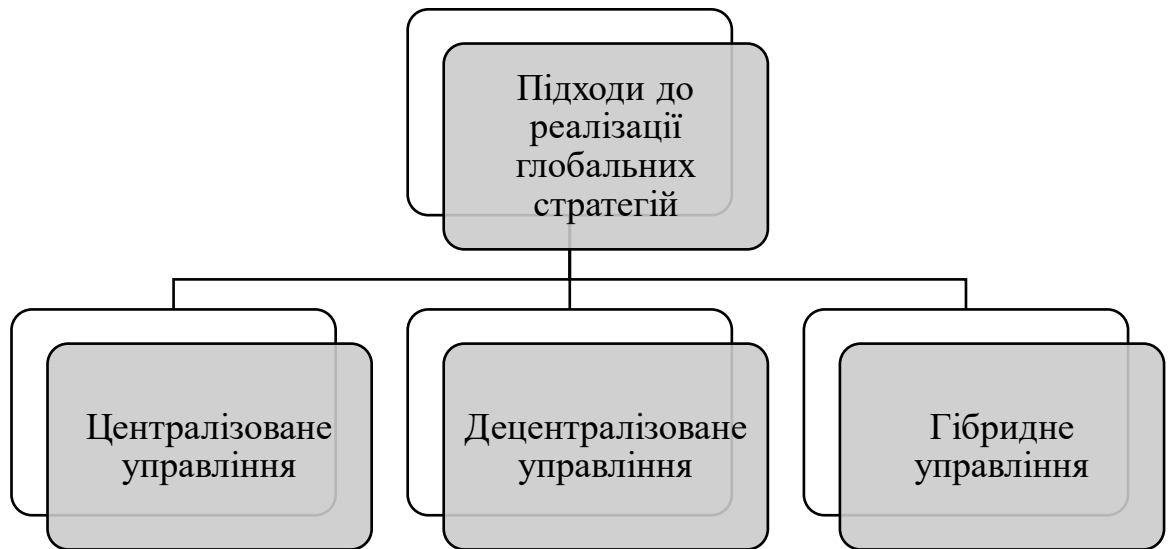


Рисунок 1.8 – Підходи до реалізації глобальних стратегій

У контексті міжнародної конкуренції в різних галузях промисловості компанії повинні знати про свої міжнародні стратегії, щоб мати більш ефективну боротьбу зі своїми конкурентами. Тому перейдемо безпосередньо до різновидів міжнародних стратегій.

Зовнішні ринки інших країн мають такі варіанти дій компанії:

Придбання прав на технології – це процес, за допомогою якого компанія отримує право використовувати власні технології та продавати або виробляти продукцію для іноземних компаній.

Збільшення потужності національного виробництва та експорт продукції на зовнішні ринки як власними каналами, так і іншими способами;

Використовуючи мультикультурну стратегію, для кожної країни створюється окрема стратегія, яка враховує запити споживачів і конкурентні умови інших країн. Дії корпорації в одній країні не залежать від дій корпорації в іншій країні.

Використовується стратегія низьких витрат, метою якої є виробництво економічно ефективних продуктів на всіх стратегічно значущих ринках світу.

Мета полягає в тому, щоб мати низький рівень витрат у порівнянні з іншими конкурентами на світовому ринку.

- Використовуючи глобальну стратегію диференціації, компанія диференціює свою продукцію на основі однакових характеристик у різних країнах, ця стратегія спрямована на створення довготривалої репутації на світовому ринку; існує жорстка координація діяльності в усіх країнах.

- Використання глобального підходу до фокусування – заходи проводяться ціною низької диференціації.

Продаж ліцензії буде успішним, коли компанія має значні технологічні можливості, але не може самостійно вести діяльність в інших країнах через брак ресурсів або відсутність іноземних структурних організацій.

Створення місцевого виробництва та експорт продукції в інші країни є вигідною початковою стратегією, яка має на меті збільшення продажів на світовому ринку. Це зменшує ризик і потребу у фінансових ресурсах, ці ресурси напряму спрямовані на іноземні країни.

Багатонаціональна стратегія характеризується спробою змінити стратегію на основі умов країни. Це передбачає створення компаній, які є юридично автономними в цільових країнах, з незначною координацією своїх дій. Ця стратегія також характеризується орієнтацією на місцевих постачальників і повною адаптацією до особливостей національного попиту, культури та звичаїв. Основна мета багатонаціональної стратегії полягає в тому, щоб задовольнити місцеві потреби країни, а не використовувати переваги глобальної чи регіональної позиції.

У галузях, які мають глобальний масштаб, статус компанії в одній країні не має істотного впливу на її статус в інших країнах. Конкурентні переваги компанії, які вона отримала на національному ринку, доповнюються іншими перевагами, характерними для країни. Процес продажу товарів поширений у більшості країн, це важливий ринок для продукції компанії.

Глобальна стратегія використовує два методи, які дозволяють компаніям досягти конкурентної переваги або пом'якшити негативні наслідки діяльності

в країні: перший – це розміщення певних видів діяльності в різних країнах, що призводить до найбільшої ефективності на більшому ринку країн. Друге – координація діяльності відділу.

Ці два підходи спрямовані на максимізацію результатів діяльності компанії при максимізації цінностей. З цієї точки зору кожен член технологічного ланцюга, який веде до споживача, вносить певну цінність. У першому методі більш висока вартість досягається за рахунок використання переваг конкретної країни, тоді як у другому методі діяльність компанії є більш організованою.

Діяльність, пов'язана з роботою зі споживачами, повинна проводитися на найкоротшій відстані між виробником і споживачем (маркетинг, дистрибуція товарів). Певні виробничі процеси повинні бути розташовані якомога ближче до споживача, це пов'язано з високими транспортними витратами.

Якщо компанія займається зовнішньоекономічною діяльністю, то вона повинна бути чітко описана щодо проведення цієї політики. Зі світової практики визнано чотири методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства:

стратегічне планування. Керівник корпорації бере повну участь у процесі розробки стратегії кожного підрозділу зовнішньоекономічної діяльності. Переваги методу управління ЗЕД:

- дозволяє підтримувати систему управління та зв'язку зі штабу в ході розробки стратегії щодо конкретного підрозділу;

Об'єднання цих стратегій в єдину економічну стратегію для іноземних компаній називають інтеграцією.

Це підвищує стимули компанії до розробки довгострокової стратегії, яка призведе до конкурентної переваги на міжнародних ринках.

Однак у такого підходу є і недоліки:

- обговорення з керівництвом під час розробки стратегії може зайняти багато часу, в результаті сама стратегія застаріває.

- З психологічної точки зору це може призвести до того, що керівництво підрозділів почуватиметься менш відповідальним за виконання наміченого плану, оскільки вони не брали участі в його створенні.

Штаб-квартира корпорації може бути не в курсі всіх особливостей конкретного ринку.

Чим довше триває процес прийняття рішень, тим більша ймовірність зниження ефективності роботи підрозділів.

Контроль фінансів – це повна протилежність плануванню наперед. У цьому випадку керівництво підрозділів створює стратегію розвитку з урахуванням того, що вона повинна бути передбачена в бюджеті. Переваги цього підходу полягають у тому, що:

Зацікавленість підрозділу висока в удосконаленні зовнішньоекономічної стратегії на короткий термін.

Оскільки менеджер розробляє стратегію самостійно, то якщо виникнуть проблеми, він буде шукати їх вирішення в розробленій ним стратегії.

Цей метод управління компанією найбільш ефективний у великих диверсифікованих компаніях, які мають інформацію в головному офісі, але не мають інформації про галузь чи ринок.

Контроль стратегічний. Компанії, які дотримуються цієї стратегії, мають на меті скористатися перевагами конкуренції. Процес планування відбувається на рівні підрозділу, але вже сформульовані економічні стратегії, які розглядаються в головному офісі, ретельно вивчаються. Використовуються централізовані фінансові показники, що може призвести до розбіжності між запланованими та бюджетними видатками.

Недоліком цього методу є те, що стратегічні та фінансові цілі зовнішньоекономічної діяльності, а також довгострокові та короткострокові цілі можуть призвести до неоднозначності. Керівникам підрозділу часто важко відрізнити різні плани: агресивний довгостроковий план або короткостроковий план, спрямований на досягнення конкретної мети.

Відповідальність за управління розподілена між холдинговою компанією та підлеглими. У компаніях, які дотримуються такого підходу до управління, головний офіс відіграє другорядну роль серед підрозділів управління. Часто компанії, які починали з цього підходу, застосовують один із трьох методів, згаданих раніше.

Як наслідок, компанія, яка займається зовнішньоекономічною діяльністю, повинна знати про свої міжнародні стратегії, щоб виділитися на національному та світовому ринках. У результаті керівництво підприємства має здійснювати успішну зовнішньоекономічну політику, яка враховує найбільші потреби споживачів і створює переваги, що ведуть до нових ринків.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНИЙ АСПЕКТ

2.1 Аналіз глобальних автомобільних ринків

На сьогодні автомобільна промисловість є однією з базових галузей як національної, так і світової економіки. У цій галузі задіяно понад 9 млн осіб у всьому світі, що становить понад 5% всього зайнятого населення.

Актуальність досліджуваної теми у тому, що за умов сучасного суспільства уявити життя без автомобіля практично неможливо. Він є важливою ланкою у всіх галузях економіки. Цей транспортний засіб використовується для транспортування сировини, матеріалів або кінцевих продуктів. Крім того, є важливим компонентом інфраструктури окремої держави.

Автомобільний ринок – це сукупність економічних відносин, основі яких відбувається взаємодія суб'єктів ринку, націлене обмін готових автомобілів на кошти чи його еквіваленти.

Об'єктом (товаром) ринку, що розглядається, є автомобіль. Автомобілем прийнято вважати моторний дорожній транспортний засіб, що забезпечує перевезення пасажирів чи вантажів [5]. Тобто, окремі комплектуючі автомобіля не є кінцевими товарами в рамках даного ринку. Це застереження є важливим при розгляді світового автомобільного ринку, оскільки на сьогоднішній день при виробництві автомобілів широко використовується міжнародна кооперація, компоненти імпортуються.

До суб'єктів автомобільного ринку належать:

- Фізичні особи (домашні господарства) та юридичні особи (організації), які формують попит на ринку;
- Виробники та продавці автомобілів, які формує пропозицію;
- Держава (державні організації), які здійснюють контроль та регулювання економічних відносин на авторинку.

Автомобільна індустрія та автомобільний ринок тісно взаємопов'язані. Проте, створенням автомобілів та його реалізацією над ринком який завжди займаються одні й самі компанії. Посередниками між автовиробниками та кінцевими покупцями виступають автомобільні дилери, які пропонують покупцям автомобілі різних марок. Окрім продажу автомобілів, дилери пропонують послуги з ремонту автомобілів, проведення технічного обслуговування тощо. Причому, на сьогоднішній день автомобільні дилери стали настільки численною структурою, що існує в рамках автомобільного ринку, що з'являються навіть неофіційні автодилери. Вони переважно займаються збутом «автомобілів із пробігом». Розглядати автомобільних дилерів на світовому ринку та конкуренцію між ними недоцільно, оскільки ці учасники автомобільного ринку конкурують переважно у межах окремих країн. Наприклад, у Польщі найбільшими компаніями автодилерами є ГК «Рольф», Major, «ТрансТехСервіс», «АвтоСпецЦентр», «Автосвіт», «Ключавто», Genser.

Розвиток автомобільного ринку призвело до появи класифікацій автомобілів за різними параметрами: за класами, за моделями, за типом кузова, за кількістю кінських сил тощо. Крім того, зважаючи на розвиток автомобільного ринку по світу, варто взяти до уваги і класифікацію автомобільних ринків. Наприклад, за територіальною ознакою прийнято виділяти автомобільний ринок США, Німеччини, Японії, Південної Кореї, Росії тощо. Залежно від новизни автомобілів, що продаються, виділяють ринки нових автомобілів і підтриманих [4].

Автомобільний ринок прийнято ділити на 4 сегменти: легкові автомобілі, LCV, вантажні автомобілі та автобуси.

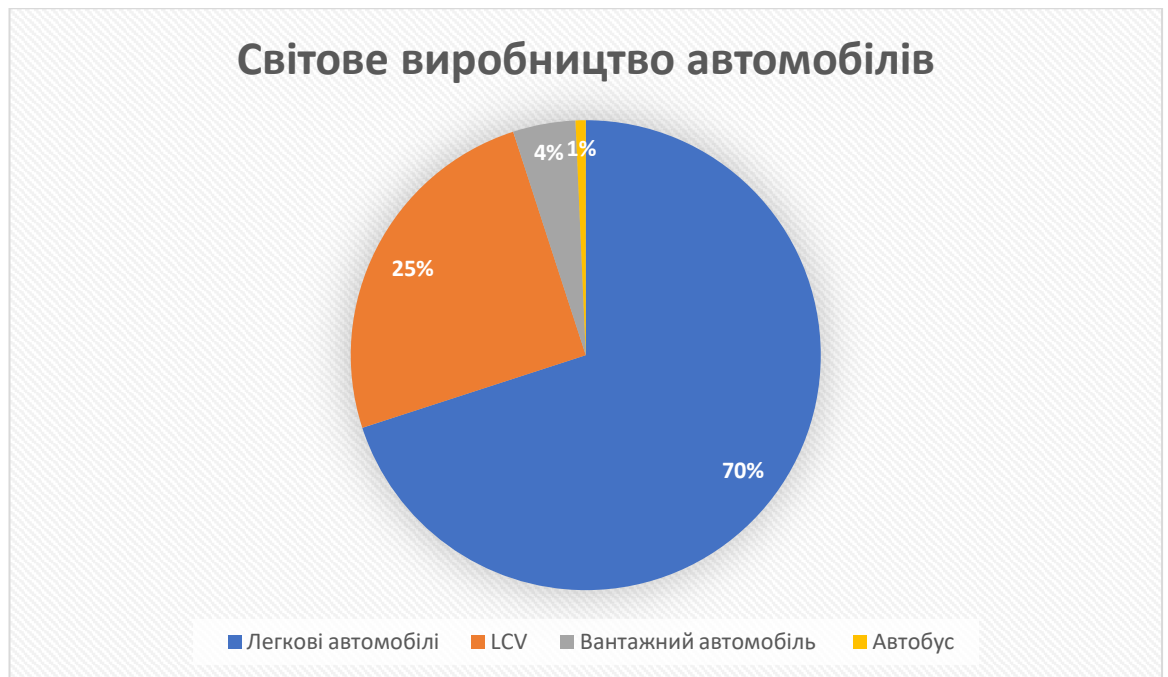


Рисунок 2.1 – Розподіл світового виробництва автомобілів за сегментами [7]

Причому співвідношення світового виробництва автомобілів різних сегментів нерівномірне, що з потребами у тому чи іншому вигляді машин. Вже довгий час на світовому ринку зі значною перевагою переважають легкові автомобілі, займаючи понад 70% ринку. Далі йдуть автомобілі категорії LCV з часткою ринку 25%. На вантажні автомобілі та автобуси припадає 4,3% та 0,7% відповідно [7].

Оскільки найбільше на світовому ринку представлено легкові автомобілі, особливу увагу необхідно приділити класифікації, що існує всередині цієї категорії авто.

Серед легкових автомобілів на кшталт кузова виділяють:

- кросовери (CUV, SUV; автомобілі підвищеної прохідності),
- позашляховики (автомобілі, спеціалізовані для їзди позашляхом),
- пікапи (властиві мінімальні вантажні можливості та комфорт), мінівени (сімейні автомобілі підвищеної місткості), седани (відрізняються від мінівени окремим від пасажирського салону багажним відділенням), хетчбеки (відрізняються особливими можливостями багажного відділення), універсали,

купе («укорочені» автомобілі, в основному лише 2 сидіннями), кабріолети та родстери (автомобілі з посиленням кузова та можливістю відкидного м'якого/жорсткого верху) спортивні автомобілі (має максимальні динамічні якості та якості керованості).

Залежно від розміру автомобіля прийнято поділ легкових автомобілів на класи.

- А-клас («особливо малий клас», малогабаритні автомобілі: довжина – не більше 3,8 м, ширина – не більше 1,6 м);
- В-клас («малий клас»: довжина-3,4 ~ 4,4 м; ширина -1,6 ~ 1,75 м);
- С-клас («малий середній клас»: довжина – 4,2 ~ 4,6 м, ширина – 1,6 ~ 1,75 м);
- D-клас («середній клас»: довжина – 4,6 ~ 4,8 м, шириною – 1,7 ~ 1,8 м);
- Е-клас («вищий середній клас»: довжина – 4,8 ~ 5,0 м, а ширина понад 1,8 м);
- F-клас («представницький клас»: довжина понад 5,0 метрів, а ширина – понад 1,8 м).

Крім того, легкові автомобілі прийнято розділяти за ціновим критерієм на автомобілі бюджетні, середнього цінового діапазону та преміальні. Але такий поділ досить «розмите» і не дозволяють точно оцінити приналежність автомобіля до тієї чи іншої групи, тому що необхідно враховувати не тільки конкретну ціну на автомобіль, але і комплекс технічних характеристик, пропонувані виробників за певну плату.

LCV («Light Commercial Vehicle» – це легкий комерційний автомобіль) – автомобіль, що використовується для перевезення вантажів малої тоннажності або пасажирів до 17 осіб. Ця категорія автомобілів включає пікапи, малотоннажні фургони, вантажівки (для вантажів не більше 3,5 т) і мікроавтобуси (місткість до 17 осіб). У деяких країнах виділяють LCV1 (автомобілі повної маси до 2,7 т) і LCV2 (повної маси від 2,8 до 3,5 т).

Автомобілі LCV характеризуються потужним та економічним двигуном, низькими експлуатаційними витратами, пристосовані для використання у містах [8].

Вантажні автомобілі використовуються переважно у виробничих цілях на підприємствах, оскільки цей тип автомобілів спеціалізується на перевезенні вантажів. Вантажні автомобілі також мають складну структурну класифікацію. Залежно від можливостей перевезення прийнято виділяти вантажні автомобілі транспортного призначення (для перевезення всіх видів вантажів) та спеціалізовані (для перевезення лише певних видів вантажів). До категорії спеціалізованих автомобілів входять самоскиди, фургони, плитовози, скотовози, птаховози, причепа, лісовози, цистерни та багато інших. Крім того, важливим критерієм класифікації вантажних автомобілів є тип кузова. Тому виділяють вантажні автомобілі з відкритим кузовом та закритим. Причому для «вибагливішого» вантажу використовуються авто із закритим кузовом, і навпаки [9]. До вантажного автотранспорту з відкритим типом кузова відносять бортовий автомобіль, довгомір, контейнервоз, автовоз, лісовоз та ін., а до автотранспорту із закритим кузовом відносять ізометричний фургон, фургон рефрижераторський, автоцистерна, фургон «Метелик» та ін.

Іншим не менш важливим критерієм класифікації є вантажопідйомність і тут виділяють автомобілі:

- Особливої малої вантажопідйомності – до 0,5 т
- Малий – від 0,5 до 2 т;
- Середній – від 2 до 5 т (легкі вантажівки);
- Великий – від 5 до 15 т (вантажівки середнього класу);
- Особливо великий вантажопідйомності – від 15 т і більше (важкі вантажівки).

Перевезення вантажу може здійснюватись як на близькі, так і на далекі відстані. Тому при виборі автотранспорту для транспортування товару необхідно брати до уваги середню відстань маршруту та стан доріг. На цій основі виділяють автомобілі: обмежену прохідність (для доріг з твердим

покриттям), підвищену прохідність (для неупорядкованих дорого і частково для бездоріжжя) та високу прохідність (для подолання глибоких ровів, ям та інших складних перешкод).

Невелику частку на ринку завоював такий вид автомобіля, як автобус. Відмінністю автобуса від інших видів транспорту є наявність 9 і більше місць сидіння, призначених для перевезення пасажирів. Залежно від призначення автобуси можна розділити на транспортні (пасажирські) та спеціальні. Основна відмінність між ними – мета поїздки, перевезення громадян. До спеціальних автобусів відносять шкільні автобуси, медичні (реанімаційні, лабораторні та інших.), рекламні, для аварійно-рятувальних служб та інших. Пасажирські автобуси орієнтовані попри населення. [8].

Важливим критерієм для класифікації автобусів є місткість автобуса, причому враховується загальна кількість місць: як сидячих, так і стоячих. Місткість автобуса може бути: особливо мала (9-15 місць), мала (16-25 місць), середня (26-35 місць), велика (36-45 місць), особливо велика (більше 45 місць). Залежно від кількості поверхів в автобусі виділяють: одноповерхові, півтораповерхові та двоярусні. Деякі автобуси відрізняються між собою корпусом, кількістю дверей, висотою та іншими зовнішніми та внутрішніми характеристиками. Ці відмінності пов'язані із призначенням автобусів. За призначенням автобуси бувають: міські, приміські та міжміські (туристичні). Іноді в цю класифікацію входять автобуси для обслуговування сільського населення, оскільки передбачається наявність певних технічних характеристик для руху по дорозі. Але найчастіше є різновидом міських автобусів[5].

Розвиток автомобільного ринку можна розглядати в 3 стадіях, що кардинально відрізняються один від одного принципом, що лежить в основі виробництва. Спочатку автомобіль розглядався як предмет розкоші, доступний лише малій частині населення. Потім, настала стадія масового виробництва та споживання автомобілів. Остання стадія пов'язана з обмеженістю ресурсів та використанням «ощадливого виробництва».

Історія розвитку автомобільного ринку починається із виробництва першого автомобіля. Основоположниками автомобільного ринку та творцями перших автомобілів, прийнято вважати, Карла Бенца та Готліба Даймлера, а країною зародження автомобілебудування – Німеччину. Хоча механізми на основі двигуна внутрішнього згоряння були вигадані набагато раніше, вони не були введені в експлуатацію. У 1885 році Карл Бенц створив триколісний «віз із бензиновим двигуном», а трохи пізніше Готліб Даймлер створив функціональний автомобільний двигун. Вже за рік було накладено виробництво цих розробок. [2]

У 1889 році Г.Даймлер та його друг Вільгельм Майбах створили свій перший функціональний автомобіль «Daimler», який у 1895 році був ведений в експлуатацію. Автомобілі «Daimler» відрізнялися особливою надійністю та безпекою. У 1892 році компанія Benz створила перший чотириколісний автомобіль на основі своїх попередників. Машина відрізнялася довговічністю та особливою простою у використанні та в ремонті. У 1900 році з'явився прототип сучасного автомобіля – модель «Mercedes», яка поєднала в собі колишні стандарти моделей «Daimler» та технічні нововведення. З цього часу всі моделі «Daimler» називатимуться «Mercedes».

На той час виробництво автомобілів почало розвиватися у Франції. Лідируючі позиції займала фірма «Panhardet Levassor», яка випускала автомобілі на основі двигуна «Daimler». Іншою не менш відомою фірмою на автомобільному ринку Франції кінця XIX століття стала «De Dion-Bouton», створена графом Де Діоном та інженером Жоржем Бутоном. Ця фірма випускала недорогі автомобілі, легкі у використанні та ремонті, за рахунок чого мала велику популярність. Створений у рамках фірми «De Dion-Bouton» двигун ліг в основу створення перших автомобілів «Renault».

Лише 1897 року почався розвиток автомобілебудування в Англії. Одним з найвідоміших і найкреативніших виробників автомобілів по праву можна вважати компанію «Lanchester». У 1900 році був розроблений перший автомобіль марки Lanchester, що відрізняється особливою надійністю і

м'якістю їзди за рахунок унікальних технічних розробок. Але автомобілі не мали великого попиту через великий вплив системи «Panhard». Англія відома виробництвом спортивних автомобілів. Перші спортивні автомобілі з'явилися в компанії «Napier». Одним з найпопулярніших автомобілів Англії, створений в 1906 році, вважається «Rolls-Royce 40/50», відомий більше як «Silver Ghost». Автомобіль не застарів і продовжував випускатися до 1925 року [2].

Згодом, з часом автомобіль з предмету розкоші перетворювався на предмет повсякденного споживання. Прискорено цей процес переходу відбувся у США, де автомобільний ринок вважається найємнішим у світі. У 1901 році в США з'явився перший доступний автомобіль, випущений компанією «Oldsmobile», під назвою «American Curved Dash». Справжнім проривом у галузі автомобільного виробництва прийнято вважати створення конвеєра Генрі Фордом, який дозволив забезпечити масове виробництво автомобільної промисловості. Початком нового етапу розвитку автомобілебудування є створення Генрі Фордом в 1908 року автомобіля «Ford Model T». Дана модель мала особливу надійність, можливість справлятися з нерівностями на дорогах, причому була на третину дешевше своїх конкурентів. Саме таке співвідношення ціни та можливостей автомобіля зробило цю модель найпопулярнішою в Америці на той час. У 1923 році компанія «Ford» зайняла близько 50% ринку (Ford – кожен другий автомобіль у США).

Значні зміни в автомобільному ринку припадають на кінець 1940-х років. Компанія Toyota Motor Corporation вперше використовувала спосіб ощадливого виробництва (lean production), який враховує проблему обмеженості ресурсів і падіння попиту при формуванні співвідношення ціна/якість. Використання даних технологій дозволяли автовиробникам з Японії збільшити свої частки на світовому ринку і скласти сильну конкуренцію компаніям, що їдуть у цій галузі. На сьогоднішній день виробництво автомобілів у всіх країнах орієнтоване на існуючі екологічні

проблеми та на способи зменшення шкоди від виробництва та від використання автомобілів на навколишнє середовище.

Розглянемо стан автомобільного ринку за останнє десятиліття щодо динаміки виробництва та продажу автомобілів у світі, а також позначимо причини зниження обсягів виробництва та продажу.

Виробництво на автомобільному ринку має переважно позитивну динаміку. Найбільші показники припадають на 2016 рік. Різкий спад помітний у 2008-2009 роках, що пов'язано зі світовою економічною кризою. Причому автомобільні ринки всіх країн зазнали сильних збитків, окрім ринку Китаю, який зміг збільшити сферу свого впливу. Автомобільна галузь відіграє важливу роль в економіці як окремої країни, так і світу в цілому. Відповідно, суттєві зміни, що відбуваються на світовій арені, відбиваються на виробництві та продажах автомобілів у світі [6].

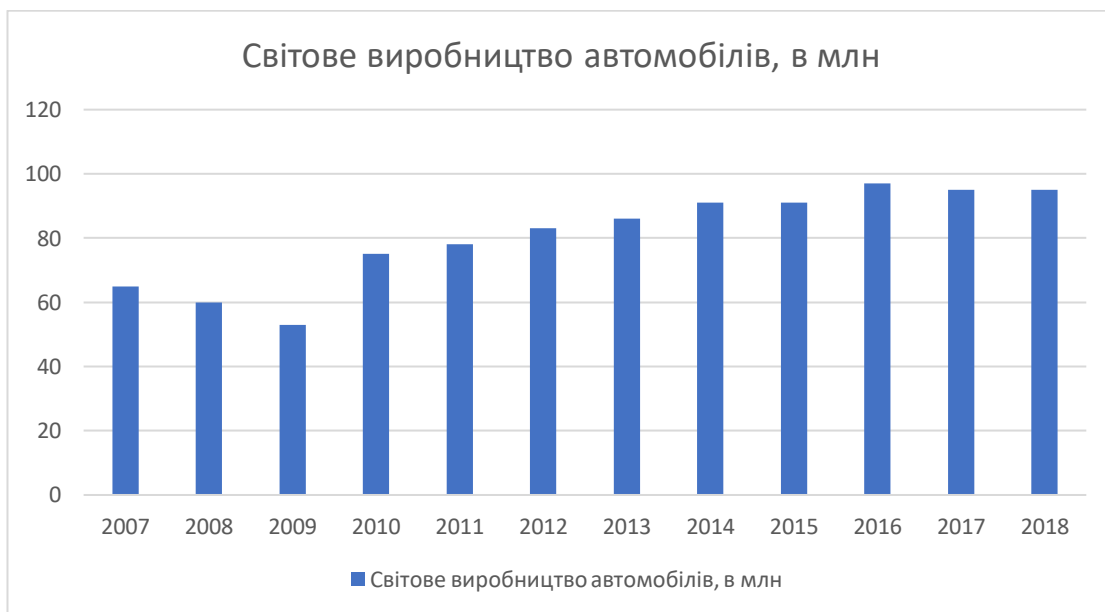


Рисунок 2.2 – Світове виробництво автомобілів [8]

Якщо розглядати лідерів за обсягом виробництва автомобілів на 2018 рік, то до цієї групи входять Китай, США, Японія, Німеччина та Індія. Такі позиції країни посідають останні 5 років. Виняток становить Японія, яка змогла у 2016 році обігнати США за обсягом виробництва, та Індія, яка вперше потрапила до п'ятірки лідерів лише у 2016 році, а до цього моменту її місце посідала Південна Корея. Причому автомобільний ринок Індії вважається

одним із найбільш швидкозростаючих у світі. Китай є абсолютним лідером, його обсяг виробництва на 2018 рік становив 27,8 млн шт. США, яке посідає друге місце, сильно відстає за показниками свого конкурента. Їх обсяг виробництва становив 11,3 млн шт. У 2018 році Німеччині вдалося трохи обійти Індію з різницею в обсязі виробництва на 0,2 млн.шт. За даними на 2017 рік, Росія в загальному рейтингу займає 16 місце із загальним обсягом виробництва автомобілів, рівним 1,5 млн.шт. [8].

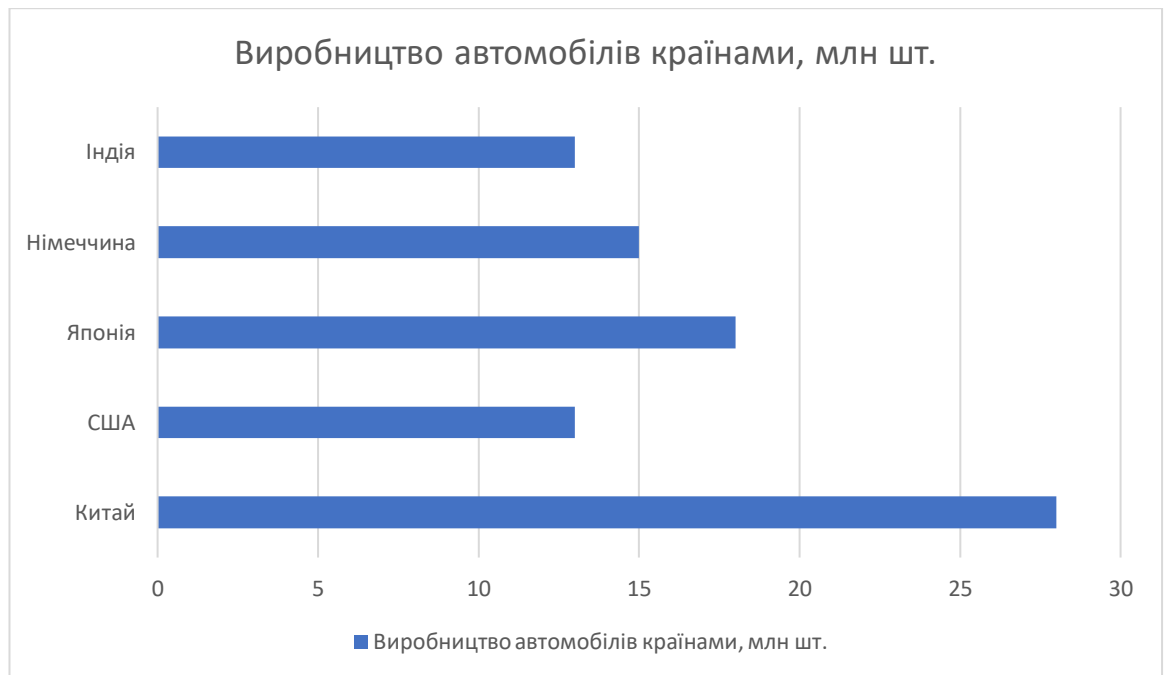


Рисунок. 2.3 – Виробництво автомобілів країнами [8]

Згідно зі статистичними дослідженнями за 2018 рік за кількістю проданих автомобілів найбільшими автовиробниками світу є Volkswagen Group (10,8 млн), Toyota M.C. (10,4 млн), Renault-Nissan Alliance (10,3 млн), General Motors (8,6 млн), Hyundai-Kia (7,4 млн), Ford M.C. (5,6 млн), Honda M.C. (5,2 млн), Fiat-Chrysler Alliance (4,8 млн), Peugeot-Citroen Alliance (4,1 млн), Suzuki (3,3 млн) [8].

Розглянемо динаміку продажів автомобілів у світі. В останнє десятиліття спостерігається збільшення обсягів продажу автомобілів. Спад у продажах автомобілів у 2008-2009 роках пов'язаний зі світовою економічною кризою. Ослаблення позицій середнього класу по всьому світу позначилося на продажі автомобілів.



Рисунок 2.4 – Продаж автомобілів світу [8]

На 2017 рік країнами, що лідирують за обсягами продажу автомобілів, є Китай, США, Японія, Індія та Німеччина. Останні дві – найбільш конкуруючі між собою країни. У 2015 Німеччина змогла обігнати Індію з продажу автомобілів.

Великі автомобільні концерни включають кілька марок, що спеціалізуються на продукції різного класу і різної цінової категорії. Марки, зорієнтовані певного споживача конкурують як у межах одного концерну, і у умовах всього ринку. Згідно зі статистикою за 2017 рік, лідируючі позиції займають наступні марки: Toyota (7,8 млн.шт.), Volkswagen (6,6 млн.шт.), Ford (5,9 млн.шт.), Honda (4,9 млн.шт.), Nissan (4,8 млн.шт.), Hyundai (3,9 млн.шт), Chevrolet (3,8 млн.шт.), Suzuki (2,8 млн.шт.), Mercedes-Benz (3,5 млн.шт.), Kia (2,5 млн шт.).

Причому важливо відзначити, що лідерство марок автомобілів і концернів, до яких вони належать, значно відрізняється. Так, наприклад, марка Ford входить до «трійки» лідерів із продажу, при цьому компанія, якій вона належить, займає лише 6 місце у загальному рейтингу автомобільних компаній.

Кожна марка представляє широке різноманіття моделей автомобілів. Найпопулярнішими в 2017 році стали такі моделі автомобілів: Ford F-серії (1,073 млн.шт.), Toyota Corolla (0,924 млн.шт.), Volkswagen Golf (0,867 млн.шт.), Nissan X-Trail/Rogue (0,84.), Honda Civic (0,801 млн.шт.), Toyota RAV4 (0,771 млн.шт.), Honda CR-V (0,749 млн.шт.), Volkswagen Tiguan (0,695 млн/шт.), Honda HR-V/V-шт. (0,689 млн шт.), Volkswagen Passat/Magotan (0,673 млн шт.) [8].

Аналізуючи світовий автомобільний ринок, важливо оцінити рівень монополізації ринку та існуючої конкуренції, а також можливість появи нових гравців на ринку. Для цього використовуються показники ринкової концентрації та ринкової влади. Ринкова концентрація ілюструє стан ринку загалом, а ринкова влада дозволяє розглянути становище окремих фірм у галузі та вплив одних фірм інші. До основних показників ринкової влади відносять: індекс Лернера, індекс Бейна та індекс Тобіна; а до показників ринкової концентрації – індекс концентрації CR (concentrationrate), індекс Герфіндаля-Хіршманаї (H-index), дисперсія ринкових часток та індекс ентропії. Розглянемо деякі з них на основі провідних компаній у галузі та проаналізуємо отримані результати.

Таблиця 2.1. – Частки фірм-лідерів світового автомобільного ринку 2023-2024 рр. [8]

Марка	Рік	
	2023	2024 (на 01.04)
Volkswagen гр.	11,0%	11,3%
Toyota Group	11,2%	11,1%
Рено-Ніссан	9,0%	9,0%
Хюндай-Kia	8,5%	8,6%
GM	9,4%	9,1%
Форд Груп	6,8%	6,6%
HondaMotors	5,0%	5,1%
F.C.A.	5,0%	5,2%
P.S.A.	3,4%	3,5%

Suzuki	3,2%	3,3%
--------	------	------

2.2 Дослідження стратегій провідних світових автовиробників

Ймовірно, найважливішою тенденцією в автомобільній промисловості є всесвітній перехід до електромобілів (EV) [22]. За останні 5 років кількість запитів «електромобілі» зросла на 168%.

За оцінками IEA, у 2020 році світові продажі електромобілів перевищили 3 мільйони одиниць. Це понад 4% світових продажів автомобілів. У 2023 році ця цифра, за оцінками, зросла до 14 мільйонів .

Продажі електромобілів за ключовими ринками зросли з менш ніж 1% від загального обсягу продажів автомобілів десять років тому до понад 4% сьогодні.

Після невтішного 2019 року з точки зору продажів електромобілів, у 2020 році продажі перевершили очікування, зрісши понад 40% у порівнянні з минулим роком. [21]. Через це зростання, за оцінками, зараз на дорогах їздить понад 14 мільйонів електромобілів .

Останнім часом Китай і Європа лідирують у зростанні продажів електромобілів. У 2020 році продажі BEV і PHEV в Європі зросли на 137% порівняно з попереднім роком (незважаючи на 20% зниження в порівнянні з минулим роком загального ринку автомобілів).

Зараз Європа є найбільшим ринком нових електромобілів, що підключаються до мережі електромобілів, обігнавши Китай. За 5 років кількість запитів «підключається гібрид» зросла на 204%. І ця тенденція не скоро сповільниться.

Bloomberg New Energy Finance очікує, що до 2025 року на електромобілі припадатиме 10% усіх продажів нових автомобілів, а до 2040 року – 58%. Навіть за такого стрімкого зростання, очікується, що до 2030 року частка

електромобілів на дорогах залишиться на рівні лише 8%. Масова ротація світового автопарку, за прогнозами, відбудеться у 2030-х роках.

Передбачається, що до кінця цього десятиліття понад 30% автомобілів на дорогах будуть електромобілями. Значна частина цього зростання буде зумовлена нормативними вимогами.

Кілька країн мають намір досягти нульових викидів до 2050 року. За 5 років кількість пошукових запитів «net zero» зросла на 293%.

Деякі країни (а також штат Каліфорнія) навіть взяли на себе зобов'язання поступово припинити всі нові продажі автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння протягом наступних кількох десятиліть.

Країни та штати, які взяли на себе зобов'язання поступово припинити продаж двигунів внутрішнього згоряння. За оцінками, щоб досягти багатьох із цих цілей щодо нульового чистого викиду, електромобілі повинні піднятися до принаймні половини всіх продажів нових автомобілів до 2050 року.

Це швидше зростання, ніж прогнозували багато органів влади, але інші ініціативи можуть допомогти. Підвищення ефективності батареї, а також інфраструктура зарядки електромобілів можуть прискорити впровадження. Ціни на літій-іонні акумулятори впали на 89% за останнє десятиліття, досягнувши 137 доларів США/кВт-год у 2020 році. У 2023 році літій-іонні акумулятори коштували приблизно 152 долари США за кіловат-годину.

У Китаї навіть повідомлялося, що ціни на літій-іонні акумулятори вперше впали нижче 100 доларів США/кВт-год. Результати пошуку для «літій-іонних» зросли на 53% за останні 10 років.

Зараз у США налічується лише близько 59 044 громадських зарядних станцій для електромобілів. Проте, за оцінками, понад 60% усіх американців мають гаражі, які дозволяють заряджати електромобілі.

Збільшення асортименту електромобілів також має допомогти зменшити занепокоєння. [29]. Tesla Model S Long Range Plus 2020 року повністю змінила уявлення про діапазон електромобілів. Він може проїхати понад 643 км на одному заряді.

Tesla відмовилася від планів щодо Model S Plaid+ після успіху поточної версії. За останні 5 років кількість пошукових запитів «Tesla» зросла на 100%. Очікується, що дальність польоту буде понад 804 км. Крім того, Chevrolet, Hyundai, Kia, Nissan і Jaguar випустили доступніші електромобілі з запасом ходу від 321 до 402 км.

Автономні транспортні засоби (AV) збираються підірвати автомобільну промисловість. Невизначений за останні 10 років кількість запитів «автономне водіння» зросла більш ніж на 1000%.

Сама AV-індустрія лише зароджується, оскільки сьогодні в США на дорогах їздить лише 1400 безпілотних автомобілів. Проте, за оцінками, до 2040 року на дорогах буде 33 мільйони автономних транспортних засобів.

Стандарт «Рівні автоматизації водіння» Товариства автомобільних інженерів (SAE) показує, як прогресують етапи автоматизації автомобіля. Стандарт варіюється від рівня SAE 0 (без автоматизації) до рівня SAE 5 (повна автоматизація). На дорогах вже є понад 30 мільйонів автомобілів, які відповідають стандарту рівня 1. І прогнози показують, що до 2024 року це число зросте до 54,2 мільйона.

Крім того, очікується, що до 2024 року більше половини всіх транспортних засобів потраплять до рівня 1-5. Глобальний ринок автономних транспортних засобів наразі оцінюється в 207,38 мільярда доларів. І очікується, що протягом наступних чотирьох-шести років він зросте приблизно в 10 разів. Такі великі автовиробники, як Tesla, Alphabet, Ford, GM і Volvo, вийшли на ринок автономних автомобілів.

Дочірня компанія Alphabet Inc., Waymo, відкрила для громадськості свою технологію безпілотних автомобілів у жовтні 2020 року, запустивши службу робо-таксі у Фініксі.

У червні 2020 року Volkswagen завершив інвестиції в 2,6 мільярда доларів США в стартап AV Argo AI. Він приєднався до Ford Motors, оскільки вони тепер володіють приблизно 80% Argo. Очікується, що в результаті цього партнерства Ford запустить власний бізнес з безпілотними автомобілями.

У жовтні 2020 року компанія Tesla запустила бета-сервіс повного автономного керування (FSD). Тепер генеральний директор Ілон Маск пообіцяв запустити службу підписки FSD Autopilot . Станом на квітень 2022 року в бета-програмі Full Self-Driving беруть участь 100 000 людей.

Однак основною перешкодою для цього невинного зростання є занепокоєння щодо споживачів і регулювання. Національна рада з безпеки на транспорті (NTSB) вже оголосила про необхідність жорсткішого регулювання програми автопілота Tesla. Нещодавно він також звернувся за допомогою до свого дочірнього агентства – Національного управління безпеки дорожнього руху (NHTSA).

І оскільки приблизно дві третини людей кажуть, що вони радше їздять, ніж їздять на автономному автомобілі, у найближчій перспективі основна увага приділяється вантажним перевезенням.

Очікується, що індустрія вантажних перевезень вартістю 800 мільярдів доларів може отримати вигоду від значного скорочення 4900 смертей, пов'язаних із вантажними перевезеннями, які трапляються щороку, якщо лише рівень автономії 3 або 4 набере обертів.

Це може дозволити водіям зберегти свої робочі місця, але уникнути травм і смертей через виснаження. Очікується, що кількість автономних вантажівок на дорогах зросте з приблизно 150 у 2020 році до понад 2000 у 2021 році. Однією з найперспективніших компаній в екосистемі автономних вантажних перевезень є TuSimple .

З моменту свого заснування в 2015 році компанія залучила 648 мільйонів доларів, у тому числі від деяких великих транспортних компаній, таких як Union Pacific і Goodyear. Крім того, TuSimple співпрацює з Navistar і UPS для тестування свого програмного забезпечення під наглядом за кермом.

У компанії вже є 50 автономних вантажівок рівня 4, які працюють на південному заході США. І TuSimple сподівається почати продавати операторам автопарків повністю автономні вантажівки рівня 4 у 2024 році.

Оскільки 5G та Інтернет речей (IoT) продовжують розвиватися, транспортні засоби стають все більш і більш підключеними.

Це призвело до зростання підключеного автомобіля . Цей тип транспортного засобу визначається його здатністю спілкуватися з іншими програмними системами та збирати дані з навколишнього середовища.

За оцінками, у 2020 році було продано приблизно 47,5 мільйонів підключених автомобілів. І за прогнозами ця кількість зросте на 20% у 2021 році. Глобальний ринок підключених автомобілів коштує приблизно 103,24 мільярда доларів.

Очікується, що до 2028 року він зросте до 191,83 мільярда доларів. Значна частина цього зростання буде зумовлена впровадженням технологій 5G. За прогнозами Statista, до кінця 2021 року глобальна кількість підписок на смартфони 5G зросте втричі . Таке прийняття має призвести до значно покращеної інфраструктури 5G, яка могла б підтримувати підключення транспортних засобів. Деякі з найбільших технологічних компаній також зараз придивляються до цього ринку. Нещодавно компанії Google і Ford оголосили про партнерство для пов'язаних автомобілів під назвою Team Upshift.

Партнерство Google і Ford має на меті додати технологію Android до ОС автомобіля. Станом на 2023 рік обидва тепер оснащують автомобілі Ford і Lincoln вбудованою операційною системою Android.

Це підключення має дозволити водіям залишатися на зв'язку в будь-який час. Крім того, ця ініціатива використовуватиме зібрані дані шляхом додавання можливостей III від Google до автомобілів Ford. І Google не єдиний, хто бере участь у цьому. Повідомлялося, що Apple розглядає можливість інвестувати в Kia 3,6 мільярда доларів.

Вони нібито планують почати виробництво автономного електромобіля Apple з 2024 року. Очікується, що початкові одиниці налічуватимуть 100 000, але проект матиме можливість виробляти до 400 000.

Крім того, такі компанії, як Car IQ, привносять банківські послуги в автомобільну промисловість. У 2020 році Car IQ об'єднався з Discover для впровадження своєї платіжної технології в автопарки, що належать компаніям.

Продукт дозволить автомобілям автоматично оплачувати такі речі, як ремонт, страхування, паливо, паркування та дорожні збори.

Купівля Транспортних Засобів Зміщується Онлайн

Інтернет впливає на кожну частину процесу купівлі автомобіля. Понад 90% покупців автомобілів проводять онлайн-дослідження перед угодою. І все більше і більше продажів відбувається повністю онлайн. До пандемії близько 4,2% від загального обсягу продажів автомобілів відбувалися онлайн. У 2020 році це число зросло, оскільки дилери скрізь звернулися до цифрових каналів. Це має сенс, оскільки 83% покупців автомобілів уже сказали, що хотіли б заощадити час, роблячи покупки онлайн.

А 80% покупців вже користувалися сторонніми сайтами для допомоги в купівлі автомобіля в 2019 році. Ці онлайн-сервіси роздрібної торгівлі автомобілями значно підвищують ефективність купівлі. (І ланка традиційної бізнес-моделі, орієнтованої на дилерів автомобілів.) У традиційних дилерських умовах клієнти проводять у салоні дилера в середньому понад 3 години.

Завдяки онлайн-транзакціям клієнти можуть завершити покупку одним клацанням миші. Інтернет-магазин автомобілів Carvana продав 244 111 автомобілів у 2020 році. Це на 37% більше, ніж у 2019 році. У 2022 році вони продали 412 296 автомобілів. А Tesla вже вирішила закрити всі свої магазини в 2019 році, тепер продаючи всі нові автомобілі онлайн. Не дивно, що ці послуги процвітають. Ще до COVID-19 43% покупців сказали, що хотіли б завершити весь процес покупки автомобіля онлайн.

Ринок Автомобільних Запчастин Продовжує Зростати

Світовий ринок автомобільних запчастин стабільно зростає протягом останніх двадцяти років. І саме цей простір досяг приблизно 723 мільярдів доларів продажів у 2021 році. Електронна комерція повністю змінила ринок

автозапчастин. Зараз 94% споживачів перевіряють інформацію про продукт на веб-сайті виробника перед покупкою деталі.

Крім того, ринок електронної комерції післяпродажного обслуговування автомобілів оцінюється в 85,28 мільярда доларів. Індустрія запчастин виграє від постійного збільшення середнього віку транспортних засобів на дорогах. Однак попит на запчастини також зменшується через підвищення якості нових деталей для автомобілів.

Значна частина цього зростання зумовлена продажем нових вантажівок і легких позашляховиків. Ця категорія транспортних засобів більш схильна до збільшення продажів аксесуарів і запчастин.

Дефіцит Чіпів Продовжує Мучити Автовиробників Напівпровідникові мікросхеми використовуються майже в кожному комп'ютерному пристрої. Вони настільки важливі, що один аналітик сказав: « Напівпровідники випередили нафту як основну світову сировину для зростання».

Коли попит на автомобілі різко впав у перші дні пандемії, автовиробники перестали їх замовляти, а виробники мікросхем зосередили свою увагу на іншому. Після того, як попит почав повертатися, достатньої пропозиції чіпів просто не було, і з тих пір автомобільна промисловість відчуває наслідки.

Індустрія швидко зрозуміла, що вирішити цю проблему нелегко. Експерти з напівпровідників кажуть, що виробники не отримають віддачі від інвестицій, якщо будуватимуть нові ливарні цехи, щоб задовольнити попит автомобільної промисловості.

Крім того, галузь відома тим, що використовує застарілі технології та працює за принципом «точно вчасно». Все це ставить автомобільну промисловість на задній план, коли справа доходить до отримання мікросхем. Натомість виробники віддають перевагу постачальникам смартфонів і хмарних обчислень.

Дефіцит чіпів обходиться промисловості дорого, оскільки багато автовиробників закривають заводи через низьку пропозицію. На початку 2022

року Ford тимчасово закрити вісім своїх заводів через брак напівпровідникових мікросхем. У квітні вони зупинили виробництво на заводі в Детройті .

У березні 2022 року GM послідував цьому прикладу, закрити на два тижні свій завод у Форт-Вейні, штат Індіана. У травні 2021 року одна консалтингова фірма передбачила, що цього року галузь втратить 110 мільярдів доларів через дефіцит. Фактична сума склала понад 210 мільярдів доларів.

Експерти Gartner кажуть, що дефіцит триватиме до 2022 року . Генеральний директор напівпровідникової компанії Marvell Technology підрахував, що полегшення настане лише у 2023 чи 2024 роках . Проте є кілька обнадійливих моментів. Infineon, найбільший виробник авточипів, збільшить свої інвестиції у виробництво майже на 1 мільярд доларів у 2022 році. Багато автовиробників також шукають обхідні шляхи.

Повідомляється, що Tesla переписала програмне забезпечення, яке використовує у своїх автомобілях, щоб вони могли працювати на чіпі іншого типу. Інші автомобільні компанії прибирають функції, які потребують мікросхем.

Наприклад, деякі BMW були виготовлені без звичайних сенсорних екранів, Chevrolet усунув підігрів сидінь і HD-радіо з деяких моделей, а Nissan був змушений відмовитися від встановлення навігаційних систем у багатьох своїх автомобілях, щоб зберегти чіпи для своїх дві найбільш продавані моделі.

На Продажі Автомобілів Впливають Низькі Запаси Та Високі Ціни

Продажі автомобілів у Сполучених Штатах падають, а ціни ростуть. Багато хто очікував, що у 2021 році автомобільна промисловість відновиться після пандемії, але цього не сталося. У першому кварталі 2022 року продажі впали до найнижчого рівня за останнє десятиліття.

Продажі легкових автомобілів у першому півріччі 2022 року впали на 25% порівняно з тим же періодом 2021 року. Cox Automotive Industry Insights передбачила, що загальний обсяг продажів нових автомобілів у 2022 році

складе лише 14,4 мільйона одиниць, що навіть не перевищує обсяг продажів у 2020 році. Низькі запаси є основною причиною падіння продажів.

Дефіцит чіпів є одним із факторів, що стримує автомобілі від потрапляння до автосалонів. Але існують інші різноманітні проблеми з ланцюгом постачання та закриття фабрик, які також призвели до низького запасу.

Звіти за 2022 рік показали, що за перші шість місяців року інвентаризація транспортних засобів залишалася на місці, коливаючись від 1 до 1,1 мільйона автомобілів.

З низьким запасом йдуть високі ціни. Насправді ціни на автомобілі є найвищими за всю історію. У період з 2021 по 2022 рік ціни зросли майже на 20% порівняно з минулим роком. У травні 2022 року середня ціна нового транспортного засобу становила 47 тис. доларів США, що є другою найвищою середньою ціною в історії. У деяких випадках автосалони стягують величезні націнки на запаси, які вони мають. The Wall Street Journal повідомляє, що дилерські центри, як відомо, стягують на 40 тис. дол. США понад рекомендовану роздрібну ціну на розкішні автомобілі.

2.3 Оцінка взаємодії автовиробників з регіональними ринками

Співпраця українських компаній з міжнародними автовиробниками визначається як стратегічний крок для розвитку автомобільної промисловості в Україні. Одним із яскравих прикладів такої успішної співпраці є завод Шкода, розташований на заході України.

Завод Шкода, який розташований на заході України, представляє собою важливий об'єкт виробництва та збору автомобілів для одного з провідних міжнародних автовиробників. Заснований на інвестиціях компанії та партнерства з українськими підприємствами, завод Шкода є прикладом успішної інтеграції української економіки в глобальний автомобільний ланцюг.

Шкода, входячи в групу Volkswagen, створює партнерство, що базується на високих стандартах якості та технологій. Завод в Україні активно взаємодіє з головними офісами компанії, використовуючи передові технології та найкращі практики для забезпечення виробництва автомобілів, що відповідають світовим стандартам.

Завдяки розвитку автомобільного виробництва в Україні, завод Шкода активно використовує місцевий технічний потенціал та працює з українськими фахівцями. Це не лише сприяє створенню нових робочих місць, але й підвищує рівень технічних знань українських спеціалістів. Завдяки своєму існуванню завод Шкода вносить значний внесок у місцеву економіку. Великі інвестиції виробника, оплата податків та активна участь в соціальних проектах дозволяють покращувати економічний та соціальний стан регіону.

Завод Шкода в Україні високо оцінює важливість інновацій та впровадження передових технологій у виробництві. Використання автоматизованих систем, штучного інтелекту та інших передових рішень сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Шкода в Україні дотримується високих стандартів якості та безпеки. Системи управління якістю та впровадження міжнародних стандартів безпеки гарантують, що вироблені автомобілі відповідають найвищим вимогам.

Несприятливі економічні та політичні умови можуть становити виклик для подальшого розвитку. Однак завдяки гнучкості та стратегічному плануванню, завод Шкода в Україні зберігає стабільність та шукає нові можливості для розширення.

ПРАТ «Єврокар» – офіційний виробник автомобілів Škoda в Україні, належить холдингу «Атол». Це один з найбільших виробників легкових автомобілів в Україні. Частка заводу в загальному обсязі виробництва легкових автомобілів в 2020 році склала 81%.[1] Виробнича потужність заводу становить 80 тис. автомобілів в рік (збірка SKD – 30 тис. автомобілів, виробництво CKD – 50 тис. автомобілів в рік) з потенціалом для подальшого

розширення потужностей. Виробнича майданчик має залізничним терміналом, здатним здійснювати перевезення в країни ЄС та СНД.

Завод Eurocar розташований у селі Соломоново, Ужгородський район, Закарпатська область України, [2] на відстані 1,5 км від кордону з Угорщиною і 2 км від кордону зі Словаччиною. Поруч із заводом розташований Соломоновський індустріальний парк, який є частиною Закарпатського автомобільного кластеру.

Будівництво виробничих потужностей почалося 23 липня 2001 року. Технічний запуск заводу відбувся 19 грудня того ж року, а в квітні 2002 року відбулося масове виробництво автомобілів Škoda Octavia. У серпні 2002 року з конвеєра заводу зійшов перший автомобіль Škoda Fabia, а в березні 2003 року – Škoda Superb.

У жовтні 2003 року почалося виробництво модельного ряду Volkswagen, а в березні 2004 року відбувся запуск виробництва Audi. У 2006 році було налагоджено виробництво іншої моделі VW Group, SEAT León. У тому ж році завод випустив перші автомобілі українського виробництва SEAT Altea і SEAT Toledo і отримав дозвіл на запуск виробництва MKD.

У 2007 році було налагоджено виробництво автомобіля Škoda Roomster.

Виробництво Škoda Rapid почалося в 2013 році. У 2014 році почалося виробництво Škoda Spaceback. З 2017 року завод виробляє кросовери Škoda Kodiaq[3], а з 2018 року – кросовери Škoda Karoq[4]. До 2020 року завод випускав моделі Fabia, Octavia, Superb, Kodiaq, Karoq. У 2020 році завод зібрав 3386 автомобілів (100% обсягу виробництва склали автомобілі Škoda). Частка заводу у виробництві легкових автомобілів в 2020 році склала 81%.[1]

Виробничі лінії заводу оснащені обладнанням провідних світових виробників, наприклад Transsystem (Польща), Chropynska Strojirna (Чехія), EISENMANN (Німеччина) та ін. Обладнання Eurocar включає в себе ряд технологічних інновацій, програмного забезпечення та персоналу, що забезпечують гнучкість виробничого процесу і забезпечують унікальні для України технічні рішення.

Автомобілі збираються на стандартної виробничої лінії загальною довжиною 538 метрів. Складання автомобілів здійснюється на конвеєрній лінії з використанням виробничого методу, аналогічного тому, який застосовується компанією Škoda Auto a.s.

Зварювальний і фарбувальний цехи SOP були запущені в 2011 році, що дозволило заводу вийти на новий технологічний рівень для повномасштабного промислового виробництва легкових автомобілів, що відповідають всім міжнародним стандартам якості.

За період 2002-2020 років обсяг виробництва заводу склав 194,3 тис. легкових автомобілів (у тому числі 177,8 тис. автомобілів Škoda) (на 1 січня 2021 року).

Стратегія компанії спрямована на виняткову увагу до якості продукції, що забезпечує високі стандарти безпеки та охорони праці, а також відкритість та турботу про споживачів.

У 2003 році система контролю якості заводу Eurocar була сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2000. У 2009, 2012, 2015 і 2018 роках компанія успішно підтвердила свою відповідність стандарту ISO 9001:2008.

Сертифікаційні аудити та перевірки проводяться представництвом TUV NORD CERT GmbH в Празі (Німеччина). Eurocar підтверджує дійсність заявки на управління корпоративним контролем якості відповідним сертифікатом на кільцевій основі.

У жовтні 2009 року Eurocar успішно пройшла сертифікацію OHSAS 18001:2007, яка підтверджує використання на підприємстві сучасної та ефективної системи охорони праці, яка відповідає найвищим міжнародним вимогам. Незалежний аудит підтвердив, що всі виробничі операції виконуються з використанням сучасного технічного обладнання та інструментів, що відповідають європейським і українським стандартам якості, охорони праці і техніки безпеки. Сертифікат підтверджувався 2012, 2015 і 2018 роках.

2.4 Визначення факторів успіху глобальних стратегій

Самоврядні або автономні транспортні засоби зводять до мінімуму потребу у водіях-людях і, схоже, здатні трансформувати повсякденний транспорт. Автопарк AVs розширює можливості доставки «останньої милі», скорочує час простою і прагне зробити громадський транспорт відносно безпечним. Наприклад, за рахунок скорочення числа аварій, викликаних втомою або недбалістю водіїв. Безпілотні літальні апарати оснащені передовими технологіями розпізнавання, такими як комп'ютерне зір з поліпшеним штучним інтелектом для виявлення перешкод на маршруті.

FlxTran розробляє Автономні транспортні засоби для невикористаних залізничних шляхів

Американський стартап FlxTran розробляє нову транспортну систему з використанням самоврядних транспортних засобів на занедбаних залізничних коліях, щоб забезпечити швидкий регіональний транспорт для з'єднання невеликих населених пунктів. Система використовує додаток для планування поїздок на автономних транспортних засобах, скорочуючи час у дорозі в порівнянні з доступними варіантами поїздок на роботу. Підхід FlxTran покращує зв'язок і доступ до можливостей за межами великих міст.

Udelv створює автономні транспортні засоби для доставки вантажів на відстань в одну Милю

Американський стартап Udelv надає автономні транспортні засоби для доставки вантажів «останньою милею». Він поєднує в собі передові алгоритми штучного інтелекту і надшвидкісні телеоперації для управління людиною в унікальних ситуаціях. Фургони стартапу мають вантажопідйомність близько 360 кг (800 + фунтів) і розвивають швидкість приблизно до 100 км / ч. Фургони доставляють продукти з довколишніх магазинів і відправляють push-повідомлення про надходження замовлення.

В даний час транспортні засоби поставляються з захищеної від несанкціонованого доступу цифровою ідентифікацією, яка відрізняє їх від інших транспортних засобів у мережі. Це дозволяє легко відстежувати дані про автомобілі для різних випадків використання, таких як страхування, безпеку водія, профілактичне обслуговування і управління автопарком. Обмін даними про автомобілі допомагає не тільки окремому клієнту, але і перебудовує всю екосистему мобільності.

Стартапи і scaleups розробляють рішення для підключення транспортних засобів, які дозволяють їм підключатися і обмінюватися даними з іншими транспортними засобами (V2V), мережею електромобілів (V2G), суспільною інфраструктурою (V2I), а також з новими і з'являються способами використання даних про транспортні засоби (V2X).

V2ROADS обслуговує бортові та придорожні пристрої, забезпечуючи підключення до V2X

Угорський стартап V2ROADS пропонує широкий спектр продуктів і послуг, адаптованих до екосистемі V2X. Вони надають програми, сервіси і стеки зв'язку V2X, спеціально розроблені для бортових пристроїв (OBU) і дорожніх пристроїв (RSU). Крім того, впровадження хмарної системи V2X гарантує безперебійний зв'язок між транспортними засобами та інфраструктурою. Нарешті, його V2AP (платформа інтеграції V2X) – це серверне програмне забезпечення для розширення сервісів V2X з метою підвищення безпеки дорожнього руху та ефективності.

Ізраїльський стартап NoTraffic розробляє платформу світлофорів на базі штучного інтелекту, яка оцифровує управління дорожньою інфраструктурою і підключає водіїв до міських дорогах для вирішення різних завдань, пов'язаних з дорожнім рухом. Дані всіх учасників дорожнього руху передаються і обробляються в режимі реального часу для розширення можливостей інтелектуальної мобільності. Рішення служить основою для додаткових послуг, таких як мікроплатежі і мікромобільність.

Виснажуються запаси викопного палива та шкоду, яка завдається довкіллю його використанням, потребують заохочення використання рішень для електромобілів. Для більш широкого впровадження електромобілів необхідно вирішити такі проблеми, як висока ціна, погана батарея, неадекватна інфраструктура зарядки, електрифікація автопарку, а також включення зарядних мереж, заснованих на поновлюваних джерелах енергії. Ці проблеми, поряд з необхідністю вирішення проблеми збільшення викидів парникових газів по всьому світу, змушують стартапи працювати над рішеннями в області електрифікації.

Lordstown Motors будує електричний пікап.

Американський стартап Lordstown Motors Corps виробляє повністю електричний пікап. Вантажівка Endurance™ спроектований як міцне робоче транспортний засіб і оснащений меншою кількістю рухомих частин у порівнянні з традиційними комерційними автомобілями, що спрощує технічне обслуговування. Він оснащений 4-ступичними електродвигунами для забезпечення повного приводу і здатний проїхати понад 400 км на одній зарядці.

ChargeX спеціалізується на Модульних рішеннях для зарядки електромобілів

Німецький стартап ChargeX пропонує модульне рішення для зарядки електромобілів, яке перетворює паркувальні місця у зарядні станції. Платформа стартапу, Aqueduct, проста в установці, має 4 зарядних модуля потужністю до 22 кВт, надає щомісячні звіти і використовує кабель для зарядки Typ2. Рішення враховує вимоги до потужності кожного автомобіля і автоматично регулює швидкість зарядки для кожного автомобіля.

З появою підключених транспортних засобів з'явилися нові бізнес-моделі, які фокусуються на спільній мобільності як альтернативу традиційному володінню транспортними засобами. Це забезпечує мобільність за принципом «як послуга» (MaaS) і перешкоджає використанню використовуваних транспортних засобів. Такі рішення відповідають вимогам

міста або підприємства без додавання нових транспортних засобів, тим самим скорочуючи час очікування в автопарку і забруднення навколишнього середовища, викликане бензиновими або дизельними автомобілями.

Launch Mobility об'єднує спільні рішення для мобільності на єдиній платформі

Американський стартап Launch Mobility розробляє платформу для низки рішень для спільної мобільності. Платформа LM Mission Control™ пропонує спільне використання автомобілів у вільному плаванні або на станції, розширені послуги трансферу, загальні скутери без доків, програми оренди без ключа і однорангову мобільність. Панель управління LM Mission Control дозволяє бізнес-користувачам управляти своїм автопарком. Крім того, їх водії використовують готові програми з білої маркуванням для управління бронюванням або віддаленого доступу до транспортних засобів.

Beam розробляє Електричні скутери для міської мобільності

Сінгапурський стартап Beam спеціалізується на електронних скутерах для просування спільної мобільності в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. В їх скутерах використовується рама з авіаційного алюмінію, і вони розроблені спеціально для спільного використання, безпеки, надійності і довговічності. Користувачі знаходять найближчий скутер Beam в додатку і після поїздки паркують його видимих громадських місцях. Крім того, платформа мікромобільності пропонує стійку альтернативу поїздки на короткі відстані і допомагає регулювати транспортний потік у містах.

Технології штучного інтелекту, такі як машинне навчання, глибоке навчання і комп'ютерне зір, знаходять застосування в роботизованою автоматизації в автомобільній промисловості. Вони управляють безпілотними автомобілями, керують автопарком, допомагають водіям підвищити безпеку і поліпшити такі послуги, як техогляд або страхування транспортних засобів. Штучний інтелект також знаходить застосування в автомобілебудуванні, де він прискорює темпи виробництва і знижує витрати.

RevitsOne надає рішення для управління автопарком на основі штучного інтелекту

Індійський стартап RevitsOne пропонує програмне забезпечення для управління автопарком на базі штучного інтелекту, яке підходить для автопарків різних розмірів. Система керування транспортним засобом стартапу надає інформацію про швидкості, життєво важливих показниках при бігу і стан здоров'я. Водії можуть скористатися Voicera ID, віртуальним помічником на основі голосу, який допомагає їм відслідковувати необхідну інформацію. Крім того, вбудований реєстратор швидкості обмежує швидкість, щоб запобігти небезпечну поведінку при водінні.

Арех AI пропонує Інтегровану платформу управління автомобільними даними

Американський стартап Арех AI дозволяє автомобільним компаніям впроваджувати складні рішення в області штучного інтелекту. Арех.Операційна система працює на автомобільних електронних блоках керування (ECU) і пропонує надійні і безпечні API для розробки рішень автономної мобільності. АрехAutonomy пропонує модулі для створення тривимірного сприйняття, локалізації та управління автономними транспортними засобами. Нарешті, MARV.Automotive – це налаштовується і розширювана платформа управління даними, яка надійно передає дані з автомобіля в хмару.

Продавці автомобілів повинні творчо підходити до потенційних клієнтів, щоб передати цінність володіння автомобілем, який є значною інвестицією. Однією з ефективних стратегій є використання відгуків клієнтів, оскільки онлайн-покупці значною мірою покладаються на відгуки задоволених клієнтів. Продавці автомобілів повинні ділитися відгуками клієнтів на всіх маркетингових платформах, використовуючи текст або короткі відео.

Щоб покращити видимість в пошукових системах,

продавці повинні оптимізувати свій контент, щоб він з'являвся у верхніх рядках пошукової видачі автомобільної інформації. Цінним інструментом для цього може стати Google Ads. Вони надають перевагу розширенням, які покращують видимість оголошень.

Продавці автомобілів можуть використовувати ставки за ключовими словами, щоб продемонструвати свої пропозиції як кращу угоду, замість того, щоб негативно відгукуватися про конкурентів.

Важливо адаптувати маркетингові стратегії до виявлених тенденцій.

Розуміння тенденцій купівлі автомобілів має важливе значення для ефективного коригування бюджетів кампаній. Аналіз даних про продажі дозволяє продавцям автомобілів визначати пікові періоди купівлі, що дає змогу стратегічно планувати збільшення продажів і залучення клієнтів.

Продавці автомобілів повинні адаптувати свої маркетингові стратегії на основі типу автомобіля або цільової аудиторії. Таке тонке розуміння відмінностей допомагає приймати обґрунтовані маркетингові рішення, підвищуючи шанси на конверсію.

Продавці можуть виділити свій бізнес, пропонуючи непереборні стимули на додаток до конкурентних цін. Ці стимули слугують додатковою мотивацією для потенційних клієнтів відвідати магазин, збільшуючи ймовірність конверсії. У висококонкурентному середовищі добре продумана маркетингова стратегія має важливе значення для залучення та утримання клієнтів.

Необхідність комплексної стратегії управління ланцюжком поставок автомобільної компанії вже давно визнана керівниками.

Автомобільна промисловість сьогодні являє собою сектор з високою доданою вартістю. У цій галузі взаємодіє безліч гравців: дизайнери, збирачі, постачальники запчастин, виробники обладнання, перевізники, продавці і т. д. В автомобільному секторі логістика відіграє важливу роль на всіх рівнях.

Від етапів проектування, від виробництва до дистрибуції. Цей сектор характеризується дуже сильною конкурентною середовищем і значними

відмінностями у темпах зростання. Цей сектор також повністю глобалізований.

Зараз саме час зробити наступний крок в логістиці, щоб завоювати частку ринку і максимізувати ефективність, ланцюжок поставок тепер повинна бути гнучкою. Стійкість дозволяє якомога швидше «переварити» перешкоди, викликані зовнішнім подією, таким, наприклад, як повінь на заводі. Стійка ланцюжок поставок допомагає звести до мінімуму вплив разового кризи на результати бізнесу.

Маневреність, з іншого боку, буде спрямована на усунення гальм і «заедаючих точок», щоб зробити автомобільну ланцюжок поставок більш гнучкою в її нормальному функціонуванні.

Гнучкість ланцюжка поставок – це її здатність повертатися до стабільної роботи після збоїв. Для цього він повинен бути в змозі відновити всі потоки як можна швидше, щоб звести до мінімуму погіршення різних показників ефективності. Керівництво автомобільної ланцюжка поставок має бути залучено в усі стратегічні рішення.

Гнучка компанія – це компанія, яка удосконалює свою ланцюжок поставок, щоб бути більш гнучкою і чутливою. Автомобільна промисловість, природно, вимагає посилення координації та співпраці між учасниками.

Основним обмеженням є обмін інформацією між цими різними суб'єктами в режимі реального часу. Потреба в інформації включає висхідні та низхідні потоки для розширення управління логістикою.

Особи, відповідальні за управління ризиками в ланцюжку поставок, повинні прагнути підготувати організацію до змін. Не може бути й мови про те, щоб витрачати час на роздуми перед обличчям заворушень, чітка процедура, зрозуміла всім, повинна дозволяти негайно діяти.

Це передбачає адаптацію організаційної структури компанії і вимагає тісної співпраці між різними підрозділами. Аналогічним чином, стає необхідним розвивати привілейовані відносини з клієнтами і

постачальниками, зокрема, шляхом спільного використання численних даних, необхідних для швидкого і релевантного прийняття рішень.

Постачальники компонентів для транспортних засобів розосереджені по всьому світу з міркувань оптимізації витрат, і тому для складання транспортного засобу необхідно зібрати всі ці компоненти або сировина для одержання готового продукту.

Звичайно, існують варіації замовлень на сировину, в залежності від обсягу, на який націлене виробництво, фактично, кожен раз тип і кількість замовлень змінюються, але найголовніше, що після створення замовлення складальним центром він повинен бути задоволений за якістю та кількістю, але, насамперед, це можливість доставити цю сировину в узгоджені терміни.

Саме на цьому етапі гнучкість логістики буде грати ключову роль в управлінні цими обмеженнями варіацій. Необхідно покладатися на партнерів, що володіють відповідними засобами: оперативністю обслуговування, мобілізаційним потенціалом, географічним охопленням і управлінням складними потоками.

Також необхідно співпрацювати з основними учасниками логістичного ланцюга, як згадувалося вище, для оптимізації транспортних планів і забезпечення виробництва на заводах з найкращими витратами, покладаючись на інструменти управління і координацію міжконтинентальних потоків з використанням всіх транспортних рішень (автомобільних, повітряних, морських, залізничних).

Автомобільна промисловість вимагає майстерності в управлінні міжнародними потоками.

Незважаючи на те, що автомобільна промисловість організована в глобальному масштабі у вигляді регіонального кластера. Ми повинні мати можливість поставляти продукцію виробникам і постачальникам обладнання по морським, залізничним, автомобільним і повітряним маршрутами по всій планеті, забезпечуючи при цьому наочність, контроль і гнучкість впроваджуваних рішень.

Наприклад, необхідно викликати сторонню логістичну компанію, що управляє всім ланцюжком поставок, від замовлення до постачальника, і при цьому організувати високопродуктивну послугу з доставки збірних вантажів, що ідеально підходить для обмежень автомобільного сектора.

Незалежно від географічного регіону, вимоги виробників і постачальників обладнання в плані продуктивності залишаються незмінними. Це вимога веде до створення потенціалу для інновацій, включаючи виробничі процеси, оскільки виробник автомобілів може передати повне управління своєю ланцюжком поставок на аутсорсинг логістичної компанії.

Ця послуга включає в себе управління замовленнями, оптимізацію транспортних планів, складання компонентів замовника і доставку сировини в повній синхронізації з виробничою ланцюжком. Таким чином, виробник оптимізує свою гнучкість і спрощує подальшу логістику.

Такий рівень інтеграції можливий тільки завдяки досвіду роботи в галузі і здатності пропонувати постійне вдосконалення з допомогою бережливого підходу і регулярного реінжинірингу виробничих процесів.

Автомобільний бізнес сильний настільки, наскільки сильні його співробітники. В автомобільній промисловості перед відділами кадрів стоїть завдання виявляти, набирати і розвивати таланти, починаючи від касирів, механіків і закінчуючи менеджерами та керівниками вищої ланки. Усвідомлюючи проблеми, з якими вони стикаються, фахівці з управління персоналом та власники малих автомобільних підприємств можуть рости і покращувати показники роботи цих підприємств.

За даними консалтингової фірми Schneider Downs, однією з найбільших кадрових проблем, з якими стикається автомобільна промисловість, є той факт, що багатьом автомобільним підприємствам не вистачає «всеосяжного, покрокового плану дій, щоб стати «роботодавцем за вибором». Іншими словами, автомобільні компанії стикаються з труднощами при виконанні основних кадрових функцій, тому що у них немає стратегічного, цілеспрямованого плану, який включає в себе наймання, навчання,

делегування повноважень, просування по службі і звільнення співробітників. Шнайдер Даунс стверджує, що через відсутність стратегічних планів більшість автомобільних компаній працюють без стратегій, необхідних для пошуку потрібних фахівців, і процесів, необхідних для максимального ефекту від їх роботи. Лінність кадрів, або кількість працівників, які звільняються і повинні бути замінені, є ключовою кадровою проблемою в автомобільній промисловості, оскільки вона є одночасно поширеною і дорогою.

За даними Auto-Dealer Monthly, загальна вартість заміни співробітника більш низького рівня, наприклад касира в автосалоні, становить близько 3000 доларів. Заміна старших і кваліфікованих співробітників, таких як фахівці з продажу, менеджери і механіки, обходиться ще дорожче. Щоб подолати цю проблему, Auto Dealer Monthly пропонує автомобільним підприємствам уважно проаналізувати показники плинності кадрів, щоб виявити закономірності та причини плинності кадрів. Після виявлення закономірностей і причин їх можна стратегічно звернути назад.

У той час як Суспільство з управління людськими ресурсами зазначає, що «виховання наступного покоління корпоративних лідерів» є ключовою кадровою завданням, що стоїть перед усіма галузями, виховання і навчання лідерів є особливо складним завданням для автомобільної промисловості. Висока плинність кадрів може частково пояснювати цю проблему. Коли співробітники, як правило, йдуть з бізнесу всього через кілька місяців або років після прийому на роботу, старші співробітники не можуть навчати їх і зробити лідерами. Ще однією причиною, по якій автомобільні компанії відчують труднощі з формуванням лідерів, є той факт, що автомобільна промисловість, як правило, зосереджена на повсякденній діяльності. Автомобільним компаніям, часто стикаються з невеликою кількістю співробітників, безліччю завдань, які необхідно виконати, і необхідністю постійно переглядати маркетингові та рекламні плани, регулярно не вистачає часу для впровадження програм розвитку менеджменту та лідерських якостей.

ВИСНОВКИ

Це дослідження глибоко проаналізувало глобальні стратегії та успіх українських автовиробників на прикладі заводу Шкода в Україні. Індустрія автомобільного виробництва в Україні визначається стратегічними кроками та партнерствами, що носять глобальний характер. Заснований на інвестиціях, технологічних інноваціях та співпраці з міжнародними брендами, завод Шкода в Україні став важливим чинником розвитку автомобільної промисловості в країні.

Стратегічні Фактори Успіху:

Глобальне Партнерство: Співпраця з міжнародними автовиробниками, такими як Шкода, забезпечує використання передових технологій та стандартів якості.

Інтеграція Місцевого Технічного Потенціалу: Залучення українських фахівців та використання їхніх технічних навичок підвищує ефективність виробництва.

Економічний та Соціальний Внесок: Завод Шкода грає важливу роль у місцевій економіці, забезпечуючи нові робочі місця та інвестуючи в соціальні ініціативи.

Інноваційний Підхід: Застосування передових технологій та інновацій дозволяє заводу Шкода залишатися конкурентоспроможним.

Виклики та Перспективи Розвитку:

Економічні та Політичні Умови: Неприятливі умови можуть вплинути на стабільність та розвиток. Важливо бути гнучким та готовим до змін.

Роль Уряду та Регуляторів: Підтримка уряду та регуляторів є ключовою для подальшого розвитку автомобільної галузі в Україні.

Безпека та Якість: Збереження високих стандартів безпеки та якості є важливим завданням для подальшого успіху.

Екологічна Відповідальність: Зростаюча увага до екологічних аспектів вимагає впровадження екологічно стійких рішень.

Це дослідження демонструє, що глибока інтеграція українських компаній у глобальний автомобільний ланцюг є можливою та приносить вагомий внесок у розвиток країни. Українські автовиробники показують, що з правильним стратегічним підходом та ефективним управлінням можливий успішний вихід на світовий ринок автомобільної індустрії. Подальший розвиток галузі буде залежати від вирішення викликів та виважених стратегій управління.

Україна має потенціал стати важливим гравцем у світовому автомобільному виробництві, зберігаючи свою унікальність та конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєв О.В. Перспективи розвитку державного регулювання у сфері автомобілебудування: теоретичні та практичні аспекти / О.В. Андрєєв // 2010. – № 4. – С. 5-10.
2. Андріас А.Золтнерс, Прабхаканат Сінха, Саллі Е. Лорімер. Стратегія продажів: організація продуктової роботи торгового персоналу/ Андріас А.Золтнерс, Прабхаканат Сінха, Саллі Е. Лорімер – Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 512 с.
3. Документальне оформлення, норми застосування та обслуговування автомобільного транспорту // Книги для бізнесу. – 2007. – 22 жовтня (№ 43). – С. 100-176.
4. Іванов В. В. Автомобільний менеджмент / В. В. Іванов, П. В. Богаченко – М.: ІНФРА-М, 2007. – 430 с.
5. Кім Чан В., Р. Моборн. Стратегія блакитного океану/ В.Кім Чан, Р. Моборн. Пер. з англ. – М.: Манн, Іванов і Фербер, 2013 – 304 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; Пер. з англ.; Під ред. Л. А. Волкової. – Спб.: Пітер, 2002. – 752 с.
7. Павленко А. Ф. Теорія та практика маркетингу в Україні: Монографія / Павленко А. Ф., Войчак А. В., Кардаш В. Я., Пилипчук В. П. та ін. – К.: КНЕУ, 2005. – 584 с.
8. Пилипчук В. П. Управління продажем: Навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. – К.: КНЕУ, 2011. – 627 с.
9. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер. Пер. з англ. – М.: Міжнар. відносини, 1993. – 896 с.
10. Agu, K. O., & Fekete-Farkas, M. (2016). Creativity and Exploration: Impact of Cultural Diversity on an Organization. *Journal of Management*, 28(1), 67-75.
11. Aiginger, K., Landesmann, M. (2022). Competitive economic performance: the European view. Working Papers. No.179 Vienna. Arthur, J. B. (1994).

- Effects of human resource systems on performance and turnover. *Academy of Management Review*. Vol. 37. No. 4. 670-87. pp.
12. Beardwell, I., Holden, L. (2023). Introduction to Resource Management. In Beardwell, I. – Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore. Pitman Publishing. 4-10. pp.
 13. Becker, B. E., Huselid, M. A. (2019). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. Vol. 32. No. 6. 898-925. pp.
 14. Borisov, I., Vinogradov, S. (2020). The Effect of Collaboration Oriented Managerial Environment on Employee Satisfaction. *VADYBA Journal of Management*, 35(2), 39-48.
 15. Boxall, P., Purcell, J. (2020). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*. Vol. 2. Issue 2. 183-203. pp.
 16. Bratton, J., Gold, J. (2019) *Human Resource Management Theory and Practice*. Macmillan. London. Brewster, C. (2022). *Human Resource Practices in Multinational Companies*. Blackwell, Oxford. 140. p.
 17. Brewster, C. (2017). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18: No. 5. May 769 – 787 pp.
 18. Brewster, C., Morley, M., Buciuniene, I. (2019). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*. (5): 145-155. pp.
 19. Byars L. L. and Rue W. L., *Human Resource Management*, McGraw Hill, 2011
 20. Chanaron J. J., SMEs' Requirements and Needs for E-Learning: a Survey in the European Automotive Industry, *The International Journal of Automobile Technology & Management*, vol.2, no.3-4, pp.319-334, 2022.

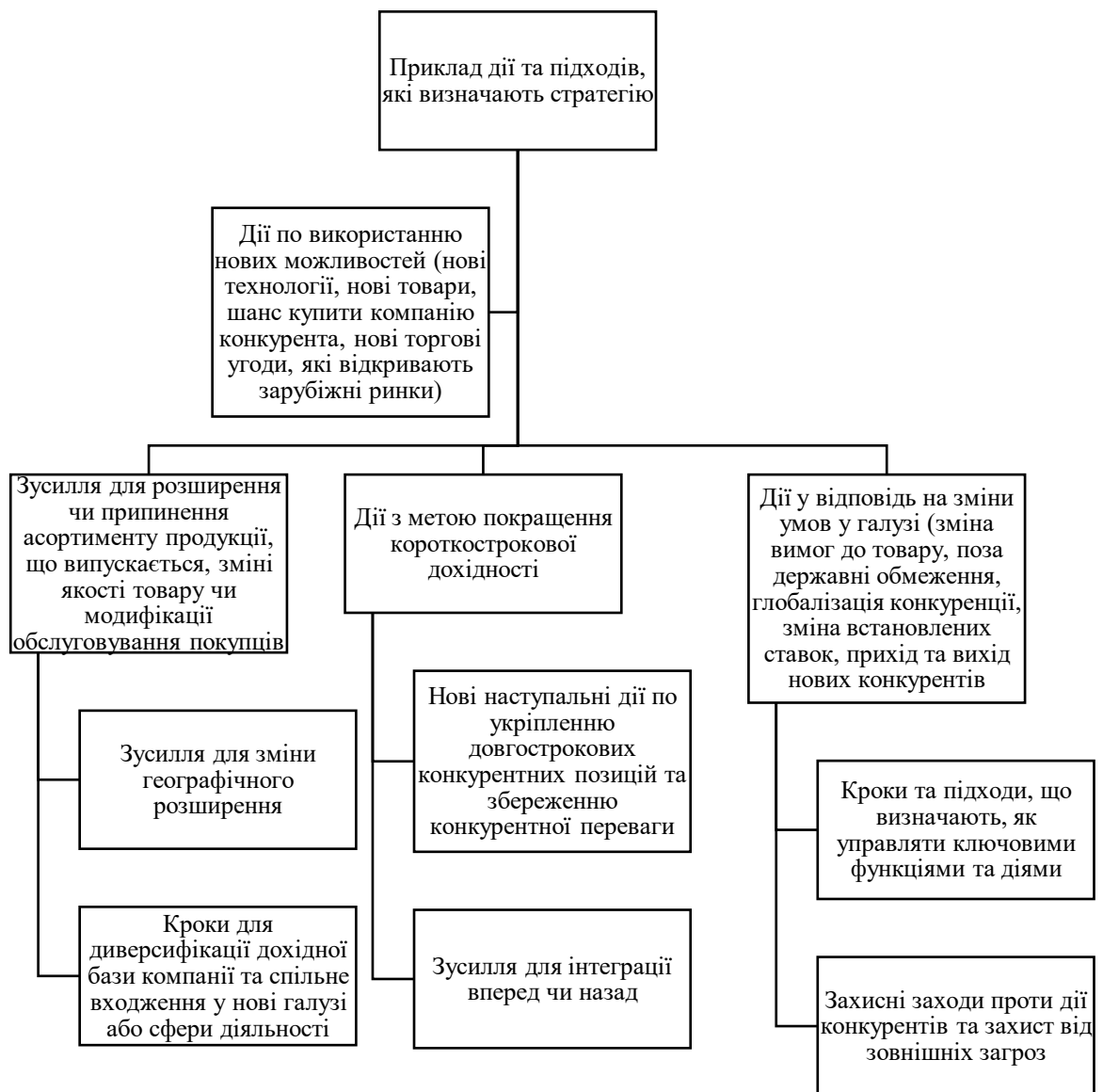
- 21.Chikán, A. (2017). Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó. Chikán, A., Czakó, E. (2019). Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémia Kiadó. Budapest.
- 22.Choi, S., & Rainey, H. G. (2023). Organizational Fairness and Management in Public Organizations: Does Fairness Matter in Managing Diversity? Review of Public Administration, 34(4), 307-331. doi:10.1177/0734371X13486489
- 23.Csath, M. (2021). Versenyképesség-menedzsment. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó. Csath, M. (2019). Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században.
- 24.De Silva, S. (2017). Human Development for Competitiveness: Priority for Employers. Turin. Paper presented at the ILO Workshop on Organizations.
- Feurer, R., Chaharbaghi, K. (2014). Defining competitiveness, a holistic approach. Management Decision, Vol. 32 Iss: 2. p. 49-58.
- 25.Gooderham, P., Nordhaug, O. (2019). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. Human Resource Management Review, (21): 27-36. pp.
- 26.H. Barkema, International Human Resources Management: Changing role of HRM, Sage Publication Ltd, 2022
- 27.Hodges, J. (2017): Consultancy, organization development, and change, London: KoganPage. Lawler, E.E. and Boudreau, W.J. (2018). Effective human management, global analysis. Los Angeles: Stanford University.
- Poór, J. (2017). Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle. LX. ÉVF: JANUÁR. 64-89. pp.
- 28.Purcărea A. A., Management si inginerie industriala, Editura Niculescu, 2002
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R. B., Swart, J. (2023). People and Performance: How people management impacts on organizational performance. CIPD. London.
- Schuler, R. S. (2021). Internationalization of human resource management. Journal of International Management. 2000/6. 239-260. p

ДОДАТКИ

Визначення поняття «стратегія розвитку компанії»

Номер	Автор	Визначення
1.	О. Віханський	Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, який приводить організацію до її цілей.
2.	Г. Мінцберг	Стратегія – комбінація п'яти «П»: план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути).
3.	К. Омайє	Стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організації по відношенню до конкурентів.
4.	Г. Кіндрацька	Стратегія – як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення).
5.	А. Томпсон і А. Стрікланд	Стратегія в загальному розумінні – план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.
6.	К. Андріс	Стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів та політик організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості.
7.	Дж. Б. Куїн	Розглядає стратегію як спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
8.	А. Чандлер	Стратегія – встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей.
9.	И. Ансофф	Стратегія – набір правил, якими організація керується у своїй діяльності.
10.	А. Мескон	Стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
11.	Б. Карлоф	Стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.
12.	М. Портер	Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Елементи стратегії компанії



Короткий звіт подібності



Имя пользователя:
Міжнародних фінансів Ананьєв Микола

ID проверки:
1016274306

Дата проверки:
23.05.2024 01:39:24 EEST

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

Дата отчета:
23.05.2024 06:55:53 EEST

ID пользователя:
100005723

Название файла: Оксюта Богдан Юрійович

Количество страниц: 68 Количество слов: 14253 Количество символов: 110109 Размер файла: 235.65 KB ID файла: 1016064483

18.7% Совпадения

Наибольшее совпадение: 13.6% с источником из Библиотеки (ID файла: 1014870767)

16.9% Источники из Интернета

345

Страница 70

17.5% Источники из Библиотеки

396

Страница 71

0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников